

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**HUBUNGAN ANTARA KONTRAK PSIKOLOGI DAN  
PEMENCARAN KUASA PSIKOLOGI TERHADAP NIAT UNTUK  
PUSING GANTI: GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI SEBAGAI  
PEMBOLEHUBAH PENGANTARA**

**Oleh**

**MOHAMAD KAMAL BIN ABDULLAH SANI**



**Tesis Diserahkan kepada  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
Universiti Utara Malaysia  
bagi Memenuhi Keperluan Pengijazah Ijazah Doktor Falsafah**



**Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan**  
(School of Business Management)

**Kolej Perniagaan**  
(College of Business)

**Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI**  
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

**MOHAMAD KAMAL ABDULLAH SANI**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of)

**DOCTOR OF PHILOSOPHY**

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**HUBUNGAN ANTARA KONTRAK PSIKOLOGI DAN PEMENCARAN KUASA PSIKOLOGI TERHADAP  
NIAT UNTUK PUSING GANTI : GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI SEBAGAI PEMBOLEHUBAH  
PENGANTARA**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

**13 Mac 2019.**

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

**13 March 2019.**

Pengerusi Viva  
(Chairman for Viva)

: **Assoc. Prof. Dr. Azahari Ramli**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar  
(External Examiner)

: **Prof. Dr. Hj. Rusli Ahmad (UNIMAS)**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam  
(Internal Examiner)

: **Assoc. Prof. Dr. Abdul Shukor Shamsudin**

Tandatangan  
(Signature)

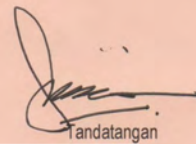
Tarikh: **13 Mac 2019**  
(Date)

Nama Nama Pelajar : Mohamad Kamal Abdullah Sani  
(Name of Student)

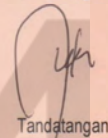
Tajuk Tesis / Disertasi : Hubungan Antara Kontrak Psikologi Dan Pemencaran Kuasa Psikologi  
(Title of the Thesis / Dissertation) Terhadap Niat Untuk Pusing Ganti : Gaya Kepimpinan Transformasi  
Sebagai Pembolehubah Pengantara

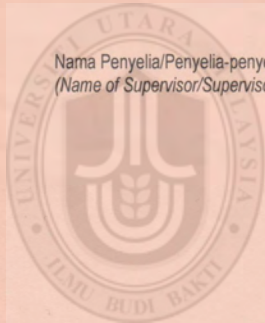
Program Pengajian : Doctor of Philosophy  
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Dr. Zulkiflee Daud  
(Name of Supervisor/Supervisors)

  
Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Assoc. Prof. Dr. Fais Ahmad  
(Name of Supervisor/Supervisors)

  
Tandatangan



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika tiada kebenaran mereka, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau menguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:



## ABSTRAK

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi ke atas niat untuk pusing ganti dalam kalangan 269 orang pegawai pertanian di Jabatan Pertanian Malaysia. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti kesan kepemimpinan transformasi sebagai salah satu faktor pengantara dalam hubungan antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti. Justeru, menyedari akan kepentingan dalam memahami niat untuk pusing ganti, maka amat penting untuk meningkatkan pemahaman terhadap faktor-faktor yang menyumbang kepada gejala ini supaya tingkah laku sebegini dapat dikurangkan dalam organisasi. Dalam kajian ini, faktor-faktor kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kepemimpinan transformasi telah diutarakan sebagai faktor penyebab yang mungkin mempengaruhi niat untuk pusing ganti di Jabatan Pertanian Malaysia. Untuk tujuan analisis data dan ujian hipotesis, beberapa kaedah statistik seperti analisis regresi berganda telah digunakan untuk memahami semua dimensi pemboleh ubah dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kontrak hubungan, kontrak peluang dalam kontrak psikologi dan nilai sendiri dalam pemencaran kuasa psikologi mempunyai pengaruh positif terhadap nilai komitmen. Manakala kontrak transaksi dalam kontrak psikologi pula mempunyai pengaruh yang negatif terhadap nilai komitmen. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kesempurnaan dalam kepemimpinan transformasi mempunyai kesan yang positif dengan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal dalam niat untuk pusing ganti. Manakala dapatan kajian keterbukaan dalam kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal dalam niat untuk pusing ganti. Dapatan kajian tentang hubungan antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi, kepemimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti turut menyarankan beberapa pendekatan yang boleh diambil oleh pihak pengurusan Jabatan Pertanian Malaysia bagi menangani niat untuk pusing ganti. Berdasarkan kepada dapatan kajian, implikasi teoritikal dan pratikal turut dibincangkan dalam kajian ini. Akhir sekali, beberapa kekangan dan cadangan bagi kajian pada masa hadapan turut dibincangkan dalam kajian ini.

**Kata kunci:** niat untuk pusing ganti, kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi, kepemimpinan transformasi.

## ABSTRACT

The objective of this study was to determine the influence of psychological contracts and the psychological empowerment on turnover intention among 269 agricultural officers in the Department of Agriculture Malaysia. Additionally, this study also aimed to identify the significance of transformational leadership as mediator on the relationship between psychological contracts, psychological empowerment and turnover intention. Considering the importance of understanding turnover intention, it is valuable to increase understanding of the factors that contribute to reduce turnover intention behaviour. In this study, psychological contract factors, psychological empowerment and transformational leadership introduced as factors that may turnover intention in the Department of Agriculture Malaysia. For the purposes of data analysis and hypothesis testing, several statistical methods such as multiple regression analysis were used to understand the dimensionality of the variables. The result of this study show that relational, opportunity in psychological contracts and self-esteem in psychological empowerment have a positive influence on the value commitment while transactions in psychological contracts have a negative effect on value commitment. In another hand, the result show that perfection in transformational leadership has a positive influence on value commitment and commitment to stay in turnover intention. While last result show, openness in transformation leadership have a positive influence on value commitment and commitment to stay in turnover intention. The relationship between psychological contract, psychological empowerment, transformation leadership and turnover intention suggested that it might be beneficial to the management of the Department of Agriculture Malaysia to address the turnover intention. Based on research findings, theoretical and practical implications also discussed. Limitations and recommendations for future research also highlighted in this study.

**Keywords:** turnover intention, psychological contract, psychological empowerment, transformational leadership.

## **PENGHARGAAN**

Merafak sembah sepuh kesyukuran ke hadrat Allah s.w.t dan salam, selawat serta puji pujian ke atas junjungan Nabi Muhammad S.A.W. Syukur dan terima kasih ke hadrat Allah S.W.T dengan limpah kurnia serta izinnya maka tesis ini berjaya disiapkan. Kepayahan dalam menyiapkan penulisan telah mendekatkan diri pengkaji kepada Pencipta untuk memanjatkan doa agar pengajian ini dapat disiapkan. Alhamdulillah Ya Allah.

Ucapan kalungan penghargaan ini turut ditujukan kepada Dr Zulkifli Bin Daud dan Profesor Madya Dr. Faiz Bin Ahmad sebagai penyelia tesis yang banyak memberi bimbingan dan sokongan disamping idea dalam menyiapkan penulisan tesis ini. Budi dan jasa baik 'Dr. Sifu' tidak akan dilupakan dan hanya Tuhan yang mampu membalasnya. Jika tidak, bagaimana harus untuk menghabiskan tesis ini.

Saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada seluruh pihak pentadbir di Universiti Utara Malaysia yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam membantu melancarkan proses pentadbiran penyelidikan ini. Tidak lupa juga ucapan ribuan terima kasih kepada kakitangan di OYA Graduate School of Business, UUM yang banyak membantu dari aspek perkhidmatan.

Saya amat bersyukur atas nasihat dan doa yang dipanjangkan dari Abah dan Mak yang tersayang Abdullah Sani Bin Hassan dan Azizon Binti Baharum. Saya juga amat berterima kasih dan terhutang budi kepada isteri tercinta iaitu Nor Aslina Binti Abdul Rahman, anak-anak, Nurain, Muhamad Alif, Muhamad Danial dan Nur Thaqif atas kesabaran dan pengorbanan sepanjang tempoh pengajian. Tidak dilupakan juga adik-beradik, saudara-mara dan rakan-taulan yang tidak pernah jemu membantu dan memberi sokongan dari segi mental dan material sepanjang menyiapkan tesis ini.



## ISI KANDUNGAN

### Muka Surat

TAJUK	i
KEBENARAN MENGGUNA	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
ISI KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI APENDIK	xv

### BAB SATU: PENGENALAN

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Penyataan Masalah	12
1.3	Persoalan Kajian	20
1.4	Objektif Kajian	21
1.5	Kepentingan Kajian	21
1.6	Skop Kajian	25
1.7	Definisi Operasi	25
1.7.1	Niat untuk pusing ganti	26
1.7.2	Kontrak psikologi	26
1.7.3	Pemencaran kuasa psikologi	27
1.7.4	Kepimpinan tranformasi	28
1.8	Organisasi Bab Kajian	29

### BAB DUA: SOROTAN KARYA

2.1	Pengenalan	30
2.2	Niat untuk pusing ganti	30
2.2.1	Dimensi niat untuk pusing ganti	38

2.2.1.1	Nilai komitmen	38
2.2.1.2	Komitmen untuk kekal	41
2.2.2	Kajian lepas berkenaan dengan niat untuk pusing ganti	45
2.3	Kontrak psikologi	48
2.3.1	Dimensi kontrak psikologi	54
2.3.1.1	Kontrak transaksi	54
2.3.1.2	Kontrak hubungan	55
2.3.1.3	Kontrak seimbang	57
2.3.1.4	Kontrak peralihan	58
2.3.2	Kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti	59
2.4	Pemencaran kuasa	63
2.4.1	Pemencaran kuasa psikologi	67
2.4.2	Dimensi pemencaran kuasa psikologi	68
2.4.2.1	Maksud ( <i>Meaning</i> )	68
2.4.2.2	Kompetensi ( <i>Competence</i> )	70
2.4.2.3	Penentuan sendiri ( <i>Self-determination</i> )	72
2.4.2.4	Impak ( <i>Impact</i> )	74
2.4.3	Pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti	76
2.5	Kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara	78
2.5.1	Kepimpinan transformasi	79
2.5.2	Kontrak psikologi dan kepimpinan transformasi	88
2.5.3	Pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi	90
2.5.4	Kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti	92
2.5.5	Kesan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara	93
2.6	Teori Sokongan	94
2.6.1	Teori Pertukaran Sosial ( <i>Social Exchange Theory</i> )	94
2.6.2	Kajian lepas berkenaan dengan Teori Pertukaran Sosial	97
2.7	Rumusan	102

## **BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	103
3.2	Kerangka Kajian	103
3.3	Jenis Penyelidikan	105
3.4	Rekabentuk Kajian	105
3.5	Sumber Data	105
3.6	Data Primer	107
3.7	Instrumen Kajian	110
3.7.1	Niat untuk Pusing Ganti	110
3.7.2	Kontrak Psikologi	112
3.7.3	Pemencaran Kuasa Psikologi	116
3.7.4	Kepimpinan Transformasi	117
3.8	Terjemahan Instrumen Kajian	119
3.9	Ujian Kesahan	120
3.10	Populasi dan Saiz Sampel	120
3.11	Ujian Rintis	125
3.12	Tahap Signifikan	125
3.13	Pemeriksaan Data	126
3.14	Analisis Faktor	127
3.14.1	Sampel saiz untuk mengikut analisis faktor	128
3.14.2	Andaian dalam analisis faktor	128
3.14.3	Pengenalpastian faktor	129
3.14.4	Faktor beban dan pelabelan	131
3.15	Analisis Data	132
3.15.1	Kolerasi antara Pembolehubah	132
3.15.2	<i>Multicollinearity</i>	133
3.15.3	Analisis Regresi Berganda	135
3.15.3.1	Syarat pengujian regresi berganda	136
3.15.3.2	Kaedah regresi berganda	137
3.15.3.3	Pengujian signifikansi kajian	139
3.15.4	Analisis regresi pengantara	140

3.15.4.1	Ujian kesan pengantara	141
3.16	Rumusan	142

## **BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	144
4.2	Kadar Maklum Balas	144
4.3	Analisis Deskriptif	145
4.4	Pemeriksaan Data	146
4.5.	Saringan Data	146
4.5.1	Ujian Mengenalpasti Titik Terpencil ( <i>outliers</i> )	147
4.5.2	Ujian Kebolehpercayaan	149
4.5.3	Ujian Normal	150
4.5.4	Ujian Linear	151
4.6	Analisis Faktor	152
4.6.1	Analisis Faktor untuk Niat untuk pusing ganti	154
4.6.2	Analisis Faktor untuk Kontrak psikologi	157
4.6.3	Analisis Faktor untuk Pemencaran kuasa psikologi	159
4.6.4	Analisis Faktor untuk Kepimpinan tranformasi	160
4.7	Penyataan Semula Hipotesis	161
4.8	Hubungan antara Kontrak psikologi, Pemencaran kuasa psikologi, Kepimpinan transformasi dan Niat untuk pusing ganti.	168
4.9	Hubungan antara Kontrak Transaksi, Kontrak Hubungan, Kontrak Seimbang, Kontrak Peralihan, Kontrak Peluang, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal.	168
4.10	Hubungan antara Nilai sendiri, Penentuan sendiri, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal.	170
4.11	Hubungan antara Kepimpinan Transformasi, Nilai Komitmen dan Komitmen untuk kekal	170
4.12	Analisis Regresi Berganda	171
4.12.1	Multicollinearity	171

4.13	Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap Niat untuk pusing ganti.	172
4.13.1	Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap nilai komitmen.	173
4.13.2	Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap Komitmen untuk kekal.	174
4.14.	Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap kepimpinan transformasi	175
4.14.1	Analisis Regresi antara Kontrak psikologi dan Pemencaran kuasa psikologi terhadap kesempurnaan.	175
4.13.2	Analisis Regresi antara Kontrak psikologi dan Pemencaran kuasa psikologi terhadap keterbukaan.	176
4.15	Analisis regresi antara gaya kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti	177
4.15.1	Analisis Regresi antara kesempurnaan terhadap nilai komitmen.	177
4.15.2	Analisis Regresi antara kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal	178
4.15.3	Analisis Regresi antara keterbukaan terhadap nilai Komitmen	179
4.15.4	Analisis Regresi antara keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal	179
4.16	Peranan Kepimpinan Transformasi sebagai Perantara dalam Hubungan antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Nilai Komitmen	180
4.16.1	Analisis Regresi antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan kesempurnaan terhadap Nilai Komitmen	180
4.16.2	Analisis Regresi antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan kesempurnaan terhadap Komitmen untuk kekal.	182

4.16.3	Analisis Regresi antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan Keterbukaan terhadap Nilai Komitmen	184
4.16.4	Analisis Regresi antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan Keterbukaan terhadap Komitmen untuk kekal	185
4.17	Rumusan Ujian Hipotesis	187
4.18	Rumusan	190

## **BAB LIMA: PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI**

5.1	Pengenalan	194
5.2	Dapatan Kajian dan Perbincangan	194
5.2.1	Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap Niat untuk pusing ganti	196
5.2.2	Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti	209
5.2.3	Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap kepimpinan transformasi.	216
5.2.4	Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap kepimpinan transformasi.	226
5.2.5	Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti.	229
5.2.6	Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara dalam hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.	232
5.2.7	Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara dalam hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.	238
5.3	Implikasi Kajian	244
5.3.1	Implikasi Organisasi	245

5.3.1.1 Niat untuk pusing ganti di kalangan pegawai pertanian di Jabatan Pertanian	245
5.3.1.2 Implikasi kepada Jabatan Pertanian	249
5.3.2 Implikasi Teori	258
5.4 Cadangan kepada Jabatan Pertanian	264
5.4.1 Fungsi Sumber Manusia ( <i>HR function</i> )	265
5.4.2 Komitmen dalam Pematuhan Pengurusan ( <i>Management Compliance</i> )	268
5.4.3 Persekitaran Sumber Manusia	270
5.4.4. Pengauditan Sumber Manusia	271
5.5 Batasan Kajian dan Cadangan kepada Penyelidik Masa Depan	273
5.6 Rumusan Kajian	275
5.7 Kesimpulan	276
Rujukan	278
Apendik	308



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

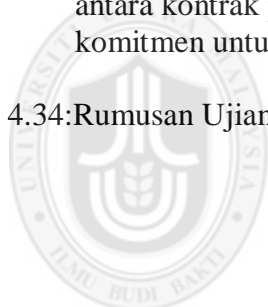
## SENARAI JADUAL

Jadual 1.1: Eksport, Import dan Imbangan Makanan Malaysia bagi tahun 2014-2016	13
Jadual 1.2: Permohonan bertukar Jabatan dan berhenti kerja	18
Jadual 3.1: Item Niat untuk Pusing Ganti	111
Jadual 3.2: Item Kontrak Psikologi	113
Jadual 3.3: Item Pemencaran Kuasa Psikologi	116
Jadual 3.4: Item Kepimpinan Transformasi	118
Jadual 3.5: Jumlah pekerja dalam Jabatan Pertanian Malaysia di Perlis, Kedah dan Pulau Pinang	121
Jadual 3.6: Pengiraan Persampelan	123
Jadual 4.1: Maklumat Demografi Responden	145
Jadual 4.2: Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	149
Jadual 4.3: Nilai Skewness dan Kurtosis	150
Jadual 4.4: Nilai Ujian KMO dan Barlett's	153
Jadual 4.5: Nilai Eigen untuk Niat untuk pusing ganti	154
Jadual 4.6: Matrik Komponen Berputar Niat untuk pusing ganti	155
Jadual 4.7: Ujian kebolehpercayaan niat untuk pusing ganti selepas analisis faktor	156
Jadual 4.8: Nilai Eigen untuk Kontrak psikologi	157
Jadual 4.9: Matrik Komponen Berputar untuk Kontrak Psikologi	328
Jadual 4.10: Ujian Kebolehpercayaan untuk Kontrak Psikologi selepas Analisis Faktor	330
Jadual 4.11: Nilai Eigen untuk Pemencaran kuasa psikologi	331
Jadual 4.12: Matrik Komponen Berputar untuk Pemencaran kuasa psikologi	331



Jadual 4.13: Ujian Kebolehpercayaan untuk Pemencaran kuasa psikologi selepas Analisis Faktor	332
Jadual 4.14: Nilai Eigen untuk gaya kepimpinan transformasi	333
Jadual 4.15: Matrik Komponen Berputar gaya kepimpinan transformasi	333
Jadual 4.16: Ujian Kebolehpercayaan gaya kepimpinan transformasi Selepas Analisis Faktor	334
Jadual 4.17: Keputusan Korelasi antara kontrak psikologi, Pemencaran kuasa psikologi, Kepimpinan transformasi dan Niat untuk pusing ganti	335
Jadual 4.18: Keputusan Korelasi antara Kontrak Transaksi, Kontrak Hubungan, Kontrak Seimbang Kontrak Peralihan, Kontrak Peluang, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal.	336
Jadual 4.19: Keputusan Korelasi antara Nilai sendiri, Penentuan sendiri, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal	338
Jadual 4.20: Keputusan Korelasi antara Kesempurnaan, Keterbukaan, Nilai Komitmen dan Komitmen untuk kekal.	339
Jadual 4.21: Nilai Toleransi dan VIF untuk Regresi antara Niat Pusing Ganti dan Pembolehubah Tidak Bersandar	340
Jadual 4.22: Analisis Regresi antara Kontrak Psikologi dan Pemencaran Kuasa Psikologi terhadap Nilai Komitmen	342
Jadual 4.23: Rumusan Ujian kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap Komitmen untuk kekal	343
Jadual 4.24: Analisis regresi berganda antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap kesempurnaan	344
Jadual 4.25: Analisis regresi berganda antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap keterbukaan	345
Jadual 4.26: Analisis regresi berganda antara kesempurnaan terhadap nilai komitmen	346
Jadual 4.27: Analisis regresi berganda antara kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal	347

Jadual 4.28: Analisis regresi berganda antara keterbukaan terhadap nilai komitmen.	348
Jadual 4.29: Analisis regresi berganda antara keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal.	349
Jadual 4.30: Rumusan ujian pengantara (kesempurnaan) dalam hubungan antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan nilai komitmen	181
Jadual 4.31: Rumusan ujian pengantara (kesempurnaan) dalam hubungan antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan komitmen untuk kekal	183
Jadual 4.32: Rumusan ujian pengantara (keterbukaan – kepimpinan transformasi) dalam hubungan antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan nilai komitmen	185
Jadual 4.33: Rumusan ujian pengantara (keterbukaan) dalam hubungan antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan komitmen untuk kekal	186
Jadual 4.34: Rumusan Ujian Hipotesis	187



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **SENARAI RAJAH**

Rajah 1.1. Sumber: Bahagian Perancangan, Komunikasi & Teknologi Maklumat	17
Rajah 3.1: Kerangka konseptual	104
Rajah 4.1: Kotak Plot Mahalanobis	149
Rajah 4.2: Titik Berselerak di antara Niat untuk pusing ganti dan Pemboleh ubah Tidak Bersandar	152



## SENARAI APENDIK

Apendik A: Soal Selidik Kajian	308
Apendik B: Analisis Deskriptif	320
Apendik C: Ujian Kebolehpercayaan	322
Apendik D: Ujian Normal	323
Apendik E: Ujian Linear	324
Apendik F: Analisis Faktor	325
Apendik G: Analisis Faktor untuk Niat untuk pusing ganti	326
Apendik H: Ujian Kebolehpercayaan	327
Apendik I: Analisis Faktor untuk Kontrak psikologi	328
Apendik J: Ujian Kebolehpercayaan	330
Apendik K: Analisis Faktor untuk Pemencaran kuasa psikologi	331
Apendik L: Ujian Kebolehpercayaan	332
Apendik M: Analisis Faktor untuk Kepimpinan Tranformasi	333
Apendik N: Ujian Kebolehpercayaan	334
Apendik O: Keputusan Korelasi	335
Apendik P: Keputusan Korelasi	336
Apendik Q: Keputusan Korelasi	338
Apendik R: Keputusan Korelasi	339
Apendik S: Analisis Regresi Berganda	340
Apendik T: Analisis Regresi Berganda	342

# **BAB SATU**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Cabaran dunia perniagaan yang hebat masa kini menuntut ke semua organisasi sentiasa mempertingkatkan prestasi kerja dan produktiviti sedia ada bagi mengekalkan kompetatif dan agar tidak ketinggalan. Komitmen pekerja terhadap organisasi merupakan aset penting untuk menentukan produktiviti dan kelangsungannya (Hidayah & Fadilah, 2015). Apabila pekerja meninggalkan organisasi secara sukarela iaitu sebelum sampai tempoh perkhidmatan, ianya memberi kesan terhadap kemampuan pekerja sedia ada dalam memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan akibat tambahan tugas, penurunan kepuasan kerja dan penurunan komitmen terhadap organisasi (Benjamin, Yeoh & Syuhaily, 2010).

Dalam organisasi, produktiviti merupakan isu yang amat penting dan terdapat beberapa faktor yang menentukan produktiviti sesebuah organisasi dan antaranya adalah kesan pusing ganti. Menurut Harrison dan Gordon (2014), organisasi terpaksa menanggung kos yang tinggi kesan daripada pekerja yang mengambil tindakan pusing ganti kerana terpaksa menanggung pembelanjaan periklanan, pengambilan, pemilihan dan latihan. Kos berikutan pusing ganti juga memberi kesan kepada hal-hal lain seperti mengambil dan melatih pengganti (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010), penurunan prestasi (Shaw, Gupta, & Delery, 2005) dan komitmen organisasi (Renaud, Morin, & Bechard, 2017).

Niat untuk pusing ganti berupaya memberi impak serius kepada pekerja yang berhenti secara sukarela atau organisasi yang memecat mereka. Istilah pusing ganti terbahagi kepada dua iaitu pusing ganti secara paksa dan pusing ganti secara sukarela (Iqra, Momina & Sidra, 2010). Niat untuk pusing ganti secara paksa bermaksud pekerja yang tamat tempoh perkhidmatannya seperti pencen, di buang kerja dan kematian manakala pusing ganti secara sukarela bermaksud pekerja yang berhenti sendiri kerana mendapat tawaran lebih baik atau tidak puas hati bersama organisasinya. Pekerja yang berhenti sebelum tamat tempoh perkhidmatan merupakan cabaran yang besar kerana ianya memberi kesan kepada kewangan dan operasi kepada mana-mana organisasi apabila pekerja yang memiliki kecekapan, kepandaian, mempunyai skil tinggi dan motivasi yang tinggi mengambil keputusan berhenti secara sukarela (Zhang, Ling & Xie, 2015). Ini kerana kos yang terpaksa ditanggung oleh organisasi adalah besar apabila pekerja mengambil tindakan berhenti kerja sebelum tamat tempoh perkhidmatannya (Harrison & Gordon, 2014).

Dalam kajian Abbasi dan Hollman (2000) mereka mendapati sekurang-kurangnya sebanyak USD 11 bilion dibelanjakan bagi menangani kos yang kelihatan dan tersembunyi daripada perolehan setiap tahun oleh organisasi bagi menangani kesan pusing ganti. Ia memberikan kesan negatif kepada organisasi dari segi kos perbelanjaan organisasi. Selain daripada kos kewangan, organisasi juga perlu mengurangkan kesan pusing ganti yang memberi impak kepada organisasi seperti gangguan kecekapan, penurunan moral, hubungan antara

pelanggan (Abbasi & Hollman, 2000) dan prestasi organisasi (Watrous, 2006). Kajian Dinger, Thatcher, Stepina dan Craig (2011) mendapati betapa pentingnya untuk mengetahui dimensi-dimensi baru yang berupaya mencetus niat untuk pusing ganti agar kehilangan kos dapat dikurangkan, pekerja berkualiti dapat dikekalkan dan nilai pusing ganti dapat dikurangkan.

Oleh itu, organisasi harus memberi perhatian yang serius bagi memahami niat untuk pusing ganti untuk meningkatkan produktiviti dan mengawal kos operasi (Iverson & Deery, 2001). Ini kerana pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti yang tinggi keatas organisasi adalah merupakan perkara yang subjektif bahawa mereka akan meninggalkan organisasi dalam masa terdekat dan boleh mendatangkan permasalahan akibat ketidaktentuan gaya sikap dan tingkahlaku pekerja samada positif atau negatif. (Mowday, Porter & Steer, 1982; Vandenberg & Nelson, 1999; Shukla, Srinivasan & Chaurasia, 2013). Maka itu, Shukla et al. (2013) mencadangkan keperluan memahami elemen-elemen pencetus kepada gaya sikap dan tingkahlaku pekerja agar niat untuk pusing ganti mampu dikawal.

Walaupun banyak kebimbangan yang diexpresasikan dalam sorotan karya terdahulu ke atas niat untuk pusing ganti, tidak ada kajian dilakukan keatas hubungan peranan pihak pengurusan keatas faktor komitmen, faktor psikologi dan faktor gaya kepimpinan terhadap niat untuk pusing ganti. Di Malaysia, beberapa kajian hanya dilakukan kesan ke atas niat untuk pusing ganti seperti komitmen organisasi, tekanan kerja, ciri-ciri kerja, peluang kerjaya, gaji, dan

ganjaran, kualiti kerja, kepuasan kerja (Roshidi, 2014), sokongan daripada organisasi dan komitmen (Wahab, Hong, Alina & Nor Hazana, 2014); Kepuasan kerja (Vimala, Khatijah & Piaw, 2013); dan faktor tingkah laku kerja (Amran, Abdul Razak & Wirda, 2013). Penyelidik percaya, seperti yang dilakukan Hom, Mitchell, Lee, dan Griffeth (2012), bahawa isu ini akan lebih mendapat manfaat sekiranya ada lebih banyak penelitian untuk menentukan proses yang manakah elemen-elemen pencetus kepada niat untuk pusing ganti yang memberi kesan keatas gaya sikap dan tingkah laku pekerja.

Sepertimana yang nyatakan kurangnya kajian dalam faktor komitmen, faktor psikologi dan faktor gaya kepimpinan serta cadangan Hom et al (2012) untuk memperluaskan carian elemen-elemen penyebab niat untuk pusing ganti, maka kajian ini akan melihat pendekatan kontrak psikologi. Pendekatan ini boleh dijadikan sebagai satu asas dalam melaksanakan perubahan dalam pengurusan sumber manusia dengan cara memahami gelagat pekerja di dalam sesuatu organisasi dengan cara mengawal persepsi dan kepercayaan pekerja terhadap terma dan syarat yang terkandung dalam kontrak perkhidmatan agar niat untuk pusing ganti tidak timbul dalam persepsi pekerja. Namun kadangkala tindakan pihak pengurusan yang melaksanakan terma dan syarat perkhidmatan dengan “*malafide*” boleh mengakibatkan timbulnya niat untuk pusing ganti. Oleh itu jika mana-mana terma dan syarat perkhidmatan yang tidak dipenuhi maka akan timbullah niat untuk pusing ganti hasil daripada tindak balas emosi atau perasaan



kekecewaan yang dialami oleh pekerja disebabkan kegagalan organisasi mematuhi kontrak (Rousseau, 1995).

Mengambil contoh, perlakuan gelagat menyimpang yang dikatakan mempunyai hubungan dengan ketidakpuasan hati, keraguan pekerja terhadap pengurusan dan terma syarat pekerjaannya. Terma dan syarat pekerjaan memperjelaskan peruntukan atau provisi di dalam kontrak pekerjaan pekerja. Di dalam bidang perhubungan perusahaan, gelagat menyimpang juga disebut sebagai salahlaku pekerja seperti yang dinyatakan oleh Seksyen 14(1) Akta Pekerjaan 1955 dan pekerja yang melakukan salahlaku dikatakan berfikiran negatif terhadap kontrak perkhidmatannya atau dikatakan sebagai mempunyai kontrak psikologi yang negatif. Oleh itu, perubahan-perubahan dasar organisasi kemungkinan mempengaruhi kontrak psikologi pekerja di mana pekerja mungkin tidak puas hati dan seterusnya akan mengakibatkan mereka melanggar kontrak perkhidmatan.

Kontrak Perkhidmatan merupakan perjanjian bertulis di mana seseorang bersetuju untuk mengambil bekerja seseorang lain sebagai pekerja dan orang lain itu bersetuju untuk berkhidmat dengan majikannya sebagai pekerja (Seksyen 2, Akta Pekerjaan 1955) ini termasuk dalam perlaksanaan gaji minimum, perjanjian kolektif yang tertera dan ditangani pekerja. Menurut Rousseau (1995) kontrak psikologi merupakan suatu ikatan pertukaran yang mengandungi jangkaan yang dimiliki oleh pekerja dan organisasi tentang apakah yang akan diterima dan diberi. Ini memberi maksud, kontrak psikologi dapat membantu pekerja untuk

menjangkakan faedah yang akan mereka terima setelah menghabiskan masa dan tenaga untuk organisasi. Persepsi ini dapat membina satu tanggapan yang menentukan tahap kepuasan serta perjalanan kerjaya mereka sama ada mereka memilih untuk meneruskan tugas mereka atau meninggalkan organisasi.

Sifat kontrak psikologi melibatkan persepsi seseorang pekerja mengenai balasan perjanjian antara pekerja dan organisasi (Rousseau, 1998). Balasan ini adalah berdasarkan kepada janji yang dibuat, diterima, dan ianya bergantung antara pekerja dan organisasi, atau seseorang yang bertindak bagi pihak organisasi seperti pengurus, perekrut, atau pemilik syarikat (DelCampo, 2007). Proses penggabungan janji-janji kontrak ini berlaku amat unik dan subjektif (Wade-Benzoni, Rousseau, & Li, 2006) di mana ianya berlaku di atas pemahaman atau persetujuan bersama di antara kedua-dua pihak iaitu pekerja dan organisasi. Kontrak psikologi boleh dilihat melalui kontrak perkhidmatan yang menyenaraikan terma dan syarat pekerjaan bagi seseorang pekerja. Bagi pekerja, kesediaan majikan untuk memberikan terma dan syarat pekerjaan hasil daripada kesetiaan pekerja menjalankan tugas akan menjana persekitaran kerja yang mana mereka berkeupayaan mengharapkan impian yang akan membuatkan mereka lebih berfokus terhadap tugas mereka. Seandainya hal ini tidak berlaku ianya akan membawa kepada penurunan tahap kepercayaan pekerja terhadap organisasi itu sendiri (Coyle & Kessler, 2000; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000). Oleh yang demikian kedua-dua pihak, majikan dan pekerja, perlu sentiasa merujuk

kepada kontrak perkhidmatan supaya semua terma dan syarat pekerjaan yang terkandung di dalam terma dan syarat pekerjaan dilaksanakan dengan adil.

Kontrak psikologi merupakan kepercayaan seseorang individu mengenai kewajiban timbal balik di antara pekerja dan organisasi. Kontrak ini boleh dijadikan asas dalam mengawal selia hubungan pekerja-majikan (Rousseau, 1995). Persepsi kontrak psikologi yang positif akan mempengaruhi prestasi kerja mereka untuk terus memberi komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka lantas meningkatkan produktiviti (Nor Arifah, Zalina & Zainol, 2017; Coyle & Conway, 2005; Hui, Lee, & Rousseau, 2004). Justeru itu, kontrak psikologi merupakan pendekatan yang sangat penting. Ini kerana ianya boleh mewujudkan kepuasan bekerja dan suasana kerja yang sihat jika dikendalikan dengan baik atau sebaliknya. Majikan atau pengurus yang memahami prinsip dan kepentingan kontrak psikologi akan cuba mewujudkan situasi di mana ikatan psikologi yang wujud boleh menggambarkan pengurusan terma dan syarat perkhidmatan yang adil yang dapat memuaskan hati para pekerja mereka. Apabila pekerja berasa gembira dengan kerja yang dilakukan, maka kerja yang dilakukan itu akan memberi makna kepada pembangunan dan kejayaan organisasi.

Oleh kerana kepercayaan terhadap kontrak psikologi berkemungkinan menjadi penyebab kepada berlakunya niat untuk pusing ganti, pengkaji ingin memberi tumpuan kepada sifat-sifat kontrak psikologi sebagai pembolehubah tidak bersandar terhadap niat untuk pusing ganti. Ini adalah kerana niat untuk

pusing ganti merupakan satu tindak balas kuat berlaku kesan daripada persepsi pekerja dalam kontrak psikologinya bahawa ada harapannya tidak dipenuhi yang boleh membawa kepada hasil yang buruk seperti kemarahan, kekecewaan, kebencian, perasaan bersalah, dan tekanan emosi yang lain (Robinson & Morrison, 1997).

Faktor kedua psikologi dalam kajian ini dijalankan bagi mengetahui kesan pemecaran kuasa psikologi sebagai pembolehubah tidak bersandar kedua yang boleh membawa kepada berlakunya niat untuk pusing ganti kepada pelanggaran kontrak perkhidmatan. Dorongan terhadap program pemecaran (empowerment) dalam teori kepimpinan dan amalannya di lihat bergantung kepada tanggapan individu itu yang merasakan dirinya kurang dikawal akan menyebabkannya merasa lebih bertanggungjawab terhadap kejayaan organisasi (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Kebelangsungan pengurus atau majikan dalam memberi motivasi dan perkara-perkara timbal balik diantara pengurus dan pekerja yang positif seperti ganjaran dan kerja yang flexiable akan membawa kesan yang baik kepada organisasi.

Peningkatan motivasi akan memberi kesan yang positif terhadap tugas yang dilakukan oleh pekerja-pekerja organisasi apabila moral mereka menjadi tinggi untuk merealisasikan matlamat atau polisi organisasi (Jensen, Opland, & Ryan, 2010). Ini akan mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam tugas mereka untuk mengekalkan daya saing organisasi (Harter, Schmidt, & Hayes,

2002; Schaufeli & Barker, 2004). Kajian lepas telah mendapati bahawa mana-mana organisasi yang tidak memberi sokongan yang padu terhadap aktiviti sosial dan psikologi akan mengurangkan motivasi dan tahap kepercayaan pekerja ke atas organisasi yang boleh menjejaskan prestasi kerja (Stan, Evans, Arnold, & McAmis, 2012). Ia juga memberi kesan negatif yang serius antara hubungan di antara pekerja dan pelanggan di atas mutu perkhidmatan yang diberikan (Coyle & Kessler, 2000; Cutcher, 2008; Deery, Iverson, & Walsh, 2006).

Menurut Hogan dan Holland (2003), setiap pekerja tidak boleh lari dari berdampingan dengan kumpulan-kumpulan komuniti mereka sendiri dari segi status yang mempunyai kaitan terhadap produktiviti. Hal sebegini juga berlaku terhadap tugas penjawat-penjawat awam di Malaysia. Sebagai contoh seorang pegawai di Jabatan Pertanian akan mengendalikan urusan berkenaan membekalkan input pertanian kepada petani. Mereka juga akan berhubungan dengan pembekal-pembekal input pertanian. Persepsi psikologinya yang merasakan ketua jabatannya mempercayainya dengan ke atas tugas-tugas yang diberikan akan mengekalkan integritinya sebagai seorang pegawai kerajaan.

Oleh yang demikian aktiviti negatif seperti rasuah akan dielakkan dan seterusnya kontrak perkhidmatan tidak dilanggari, tetapi jika sebaliknya jika seseorang pekerja mempunyai persepsi yang negatif ke atas pemecaran kuasa psikologinya terhadap ketua jabatannya atau organisasi maka, mana-mana organisasi akan menghadapi permasalahan berkenaan sikap dan tingkahlaku

negatif pekerja yang akan memberi kesan terhadap organisasi itu sendiri (Iverson & Deery, 2001). Persepsi negatif terhadap pemecaran kuasa psikologi akan mendorong kepada niat pusing ganti. Ini sepertimana yang dinyatakan oleh (Robbins, Crino & Fredendall, 2002: Boudrias, Morin, & Lajoie, 2014) iaitu pemecaran kuasa psikologi melibatkan persepsi dan sikap yang mempunyai kaitan dengan pekerjaan mereka. (Bhatnagar 2005). Menurut Schiller dan Cui (2010) komunikasi terbuka akan membawa pembentukan psikologi yang selamat, dan baik dengan membentuk keterlibatan pekerja lebih komited terhadap pekerjaan mereka. Justeru itu menurut Bhatnagar (2012), pengurusan pemecaran kuasa psikologi yang baik berupaya menurunkan niat untuk pusing ganti.

Hakikatnya, apabila berlaku perubahan dalam organisasi, pekerja akan lebih menumpukan perhatian kepada terma dan syarat pekerjaan. Pada mereka, perubahan mungkin akan menjadikan pihak majikan mengubah terma dan syarat pekerjaan. Perubahan terma dan syarat pekerjaan yang mengurangkan hak pekerja akan membawa kepada ketidakpercayaan pekerja terhadap terma dan syarat pekerjaan yang baru. Ini mungkin akan menimbulkan niat untuk pusing ganti yang membawa kepada pelanggaran kontrak perkhidmatan.

Oleh yang demikian, faktor gaya kepimpinan yang baik harus diterapkan ke dalam diri pekerja. Untuk sektor pertanian, pelanggaran kontrak perkhidmatan yang dilakukan oleh pekerja boleh membawa kepada kepincangan kepada petani, peladang, pesawah dan semua yang terlibat dalam industri pertanian yang

memberi kesan kepada produktiviti. Justeru itu, pembangunan pegawai pertanian yang memiliki kesempurnaan dan keterbukaan dalam pelbagai bidang seperti berinovasi, terlatih, berintegriti dan lain-lain adalah asas kepada pembangunan pertanian yang produktif. Kesempurnaan dan keterbukaan akan membawa mereka mempunyai iktizam gaya kepimpinan transformasi yang tinggi bagi tugas atau amanah untuk memimpin petani-petani mencapai kejayaan.

Walaupun dalam usaha menjaga pertumbuhan industri ini menuju kejayaan, pembentukan gaya kepimpinan transformasi perlu dihargai dengan terma dan syarat pekerjaan yang seimbang. Perkara ini dibuktikan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dimana pemilikan gaya kepimpinan transformasi berupaya memotivasikan pengikutnya untuk mempengaruhi pengikut-pengikutnya melaksanakan tugas mereka dengan baik (Krishnan, 2005). Pemimpin juga harus bijak dan kreatif untuk meningkatkan kepuasan kerja pekerja agar nilai komitmen mereka terhadap organisasi sentiasa tinggi lantas mengurangkan niat untuk pusing ganti (Amjad, Li, Huang, Zulfiqar & Umar, 2018). Ini kerana pekerja merupakan aset penting di dalam organisasi yang sememangnya mampu memberi impak di dalam prestasi kerja (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Penglibatan pekerja di dalam tugas merupakan perkara penting yang dilihat oleh sarjana-sarjana lepas dalam usaha mengekalkan daya saing (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Oleh itu, faktor gaya kepimpinan yang baik menjadi satu yang amat penting bagi

melahirkan pegawai-pegawai pertanian yang berinovasi dan kreatif bagi memimpin kearah kecemerlangan.

Oleh itu kajian ini amat penting bagi mengetahui pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti tetapi tidak mengambil tindakan pusing ganti sebenar yang mana kesannya kepada kualiti dan prestasi kerjanya yang menurun malah kadangkala mereka berupaya menjejaskan moral pekerja lain di atas perubahan gaya sikap dan tingkah laku yang negatif. Dalam mengabungkan isu-isu praktikal dan teori maka usaha kajian ini dibuat bagi memahami faktor-faktor asas yang mempengaruhi niat untuk pusing ganti. Oleh kerana reaksi-reaksi yang dinyatakan itu boleh memberi kesan kepada prestasi individu dan organisasi, elemen-elemen di dalam kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan gaya kepimpinan transformasi boleh menyebabkan wujudnya niat untuk pusing ganti. Ianya bertujuan untuk memastikan dengan jelas elemen-elemen yang mana selalunya menyentuh hubungan di antara pekerja dan majikan yang menyebabkan pekerja mempunyai niat untuk pusing ganti.

## **1.2    Penyataan Masalah**

Malaysia terus mengalami penurunan produktiviti makanan di mana peningkatan defisit pertanian telah dicatatkan dari RM5.3 billion pada tahun 2013 kepada RM7.6 billion pada tahun 2016 sepertimana dalam Jadual 1.1 bagi imbalan makanan eksport dan import. Kadar pertumbuhan produktiviti makanan yang tidak seimbang antara eksport dan import menunjukkan kemerosotan kecekapan



pengeluaran. Walaupun Malaysia berjaya dalam pengeluaran pertanian industri seperti kelapa sawit dan getah, namun pertanian berasaskan makanan seperti padi, buah-buahan dan sayur-sayuran masih lagi ketinggalan yang menyebabkan Malaysia terus menjadi negara pengimport (Fatimah, 2007).

Jadual 1.1

*Eksport, Import dan Imbangan Makanan Malaysia bagi tahun 2014-2016*

<b>Tahun</b>	<b>Eksport (RM'000)</b>	<b>Import (RM'000)</b>	<b>Imbangan (RM'000)</b>
<b>2013</b>	1,585,238	6,954,138	(5,368,900)
<b>2014</b>	1,679,801	7,098,880	(5,419,079)
<b>2015</b>	2,185,761	9739131	(7,553,370)
<b>2016</b>	2,679,841	10,365,007	(7,685,166)

*Sumber: Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani (2018)*

Di Malaysia, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani merupakan Kementerian yang dipertanggungjawabkan untuk mentadbir dan mengembangkan industri pertanian serta memastikan keselamatan bekalan makanan negara mencukupi kepada rakyat. Bagi mengelakkan krisis makanan berlaku dalam negara, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani telah membentuk pelbagai dasar bagi memastikan Malaysia terus kompetatif mengekalkan produktiviti bekalan makanan (Jomo, 2014). Kepelbagaian dasar jangka panjang telah di bentuk bagi memperkuat keselamatan makanan negara seperti Dasar Pertanian Negara (DPN), Dasar Pertanian Negara Kedua (DPN 2), Dasar Pertanian Negara Ketiga (DPN 3), Dasar Bioteknologi Negara (DBN) dan Dasar Agromakanan Negara (DAN) (Noorfazreen & Asmak, 2011).

Perubahan dasar persekitaran dan tekanan memenuhi tuntutan dasar dalam sektor pertanian menuntut Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani di bawah agensi Jabatan Pertanian bersiap siaga melakukan perubahan. Perubahan yang berlaku di persekitaran organisasi ini mempunyai hubungan dengan niat untuk pusing ganti yang memberi kesan terhadap produktiviti dan prestasi organisasi (Conway, Kiefer, Hartley, & Brine, 2014; Mai, Ellis, Christian & Porter, 2016). Ini kerana keperluan berubah dalam organisasi kadangkala akan merubah persepsi psikologi individu seperti autonomi, hubungan persekitaran, hubungan positif dengan orang lain, tujuan hidup dan peningkatan kerjaya sendiri yang mendorong berlakunya niat untuk pusing ganti (Zulkarnain Amin & Kharissa, 2013). Antara faktor lain penyebab niat untuk pusing ganti termasuklah faktor kepuasan kerja, keletihan kerja, pengurusan kesihatan dan keselamatan pekerjaan, komitmen organisasi dan budaya organisasi. (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mai et al., 2016; Abdullah & Mansoon, 2018). Berlakunya perubahan maka secara psikologinya keraguan pasti akan wujud dalam diri individu.

Dari segi teori, walaupun banyak kebimbangan yang diexpresasikan dalam sorotan karya terdahulu keatas niat untuk pusing ganti, tidak ada kajian dilakukan keatas hubungan peranan pihak pengurusan keatas faktor komitmen, faktor psikologi dan faktor gaya kepimpinan terhadap niat untuk pusing ganti. Di Malaysia, beberapa kajian hanya dilakukan kesan ke atas niat untuk pusing ganti seperti komitmen organisasi, tekanan kerja, ciri-ciri kerja, peluang kerjaya, gaji,

dan ganjaran, kualiti kerja, kepuasan kerja (Roshidi, 2014), sokongan daripada organisasi dan komitmen (Wahab, Hong, Alina & Nor Hazana, 2014), kepuasan kerja (Vimala, Khatijah & Piaw, 2013); dan faktor tingkah laku kerja (Amran, Abdul Razak & Wirda, 2013).

Oleh itu, permasalahan ke atas niat untuk pusing ganti ini dilihat mempunyai hubungan dengan tiga isu utama yang mempunyai hubung kait dengan penurunan komitmen organisasi terhadap menjamin keselamatan bekalan makanan di Malaysia yang melibatkan produktiviti. Isu-isu berkenaan adalah (i) pelanggaran kontrak psikologi, (ii) amalan pemencaran kuasa psikologi dalam organisasi, dan (iii) amalan gaya kepimpinan transformasi. Menurut kajian lepas sekiranya kepuasan kerja tinggi dalam diri pekerja maka komitmen pekerja terhadap organisasi akan meningkat yang akan menurunkan niat untuk pusing ganti. (Bang, Ross & Reio, 2013; Finkelstein, 2007). Manakala dalam kajian lain, faktor organisasi yang positif dan kepimpinan yang baik juga akan menurunkan niat untuk pusing ganti. (McMurray, Pirola, Sarro & Islam, 2010).

Maka itu, ketiga-tiga isu ini dilihat sebagai ancaman kepada penurunan komitmen organisasi yang mampu mendedahkan produktiviti menurun di kalangan pegawai pertanian. Justeru itu, kajian ini ingin meneroka kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan gaya kepimpinan transformasi sebagai punca untuk niat untuk pusing ganti di kalangan pegawai pertanian di Jabatan Pertanian Malaysia. Faktor-faktor ini menjadi kritikal dalam konteks pengurusan

sumber manusia kerana pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti berupaya menjadikan produktiviti terhadap organisasi menurun (Bayan, Amani & Mohamad, 2018).

Tambahan lagi, apa yang paling di takuti oleh organisasi apabila pekerja timbul niat untuk pusing ganti tetapi tidak berlaku pusing sebenar berupaya mencetuskan gelagat menyimpang seperti ponteng kerja, merosakkan harta organisasi dan kurangnya nilai komitmen terhadap organisasi yang menjurus kepada penurunan produktiviti (Muhammad, Asif, Ali , 2018). Ini kerana individu yang mempunyai niat untuk pusing ganti yang mempunyai gelagat menyimpang walaupun kecil tetapi berupaya mempengaruhi komitmen kumpulan lain atas sikap dan gaya tingkahlaku mereka di dalam organisasi (Muhammad et al., 2018).

Menurut Pengarah Negeri Kedah Tuan Elias Bin Saad (temubual, 27 Ogos 2017), beliau menyatakan bahawa ada antara pegawai pertaniannya melakukan gelagat menyimpang seperti ponteng waktu kerja, mengambil waktu rehat yang lama, tidak pandai menjaga harta Jabatan Pertanian seperti kenderaan dan mesin. Dalam temubual tersebut juga, beliau menyatakan dalam setahun terdapat purata lima orang pegawainya memohon untuk bertukar Jabatan atau berhenti kerja. Kenyataan yang sama daripada Pengarah Negeri Pulau Pinang Tuan Rozaidi Bin Rahman (temubual, 11 Disember 2017) berlaku sepertimana yang dinyatakan oleh pengarah Negeri Kedah. Manakala purata setahun permohonan berhenti kerja dan bertukar Jabatan sebanyak tiga orang.



Rajah 1.1.

*Sumber: Bahagian Perancangan, Komunikasi & Teknologi Maklumat*

Merujuk kepada Rajah 1.1 di lihat bahawa skor kepuasan bekerja kakitangan Jabatan Pertanian menurun dari 3.97 kepada 3.4 dari tahun 2014 hingga 2017. Manakala Jadual 1.2 juga menerangkan masalah yang serupa di mana dari tahun 2014 sehingga 2017 purata lima orang memohon untuk bertukar jabatan dan purata tiga orang memohon untuk berhenti kerja. Ini selari dengan dapatan kajian terdahulu bahawa niat untuk pusing ganti berupaya menyumbang kepada pelanggaran kontrak perkhidmatan (Aggarwal & Bhargava, 2009; Suazo, 2009; Turnley et al., 2003; Turnley & Feldman, 2000).

Skor ini walaupun kecil tetapi mampu memberi permasalahan kepada organisasi apabila individu yang timbul niat pusing ganti tetapi tidak berlaku pusing ganti sebenar mampu memberi kesan buruk kepada organisasi atas

perubahan sikap dan gaya tingahlaku negatif (Mowday, Porter & Steer, 1982; Vandenberg & Nelson, 1999; Shukla et al., 2013 & Muhammad et al., 2018). Berdasarkan skor ini kebangkalian ada di kalangan pegawai pertanian tidak berpuas hati terhadap pihak pengurusan yang mungkin akan menimbulkan gaya sikap dan tingkah laku yang negatif yang membuatkan produktiviti organisasi menurun. Tambahan lagi, tekanan terhadap intergriti kerja dan harapan dari petani berkenaan perkembangan sektor pertanian juga berupaya membuatkan pegawai pertanian menghadapi tekanan kerja yang boleh membawa kepada gaya sikap dan tingkah laku yang menyimpang seperti ponteng kerja, berhenti kerja, vandalisma terhadap harta organisasi yang berupaya menjejaskan sesebuah organisasi dalam banyak sudut (Iverson & Deery, 2011).

Jadual 1.2  
*Permohonan bertukar Jabatan dan berhenti kerja*

Aktiviti	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun	Skor
Pemohonan	2014	2015	2016	2017	
Bertukar	6	4	7	3	5
Jabatan					
Berhenti Kerja	3	4	1	4	3

*Sumber: Bahagian Perancangan, Komunikasi & Teknologi Maklumat*

Oleh kerana cabaran ini melibatkan niat untuk pusing ganti individu, maka segala beban serta kesan terhadapnya akan mempengaruhi prestasi kerja dan produktiviti. Maka itu, nilai komitmen dan komitment untuk kekal individu yang berkurangan merupakan petanda mereka akan terlibat dalam tingkah laku yang

menyimpang atau mengurangkan usaha mereka untuk mencapai prestasi baik yang akhirnya membuatkan produktiviti menurun (Krishnan & Manjari, 2010).

Justeru itu, kajian ini akan memberi fokus kepada punca yang boleh mengelakkan niat untuk pusing ganti atas impak yang mampu diberikan keatas pekerja dan organisasi (Krishnan & Manjari, 2010; Shpira & Rosenblatt, 2010). Ianya dibuktikan melalui statistik imbalan defisit makanan negara Jadual 1.1 dan skor tahap ketidakpuasan hati pekerja Jabatan Pertanian sepertimana di dalam Jadual 1.2. Walau pun nilai skornya kecil tetapi ianya mampu memberi impak yang besar kepada Jabatan Pertanian. Ini kerana pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti tetapi tidak mengambil pusing ganti sebenar berupaya mempengaruhi terhadap sikap dan gaya tingkahlaku negatif terhadap pekerja lain di dalam organisasi (Muhammad et al., 2018).

Hasil dapatan kajian kepada pihak pengurusan kelak berupaya memberi petunjuk kepada niat untuk pusing ganti apabila gaya sikap dan tingkah laku pekerja berubah, pihak pengurusan sudah bersiap siaga untuk mengambil langkah-langkah perlu untuk menanganinya. Oleh itu di dalam kajian ini, pengkaji ingin mengenalpasti hubungan kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti dengan gaya kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah perantara khususnya di dalam Jabatan Pertanian Malaysia.

### 1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah yang dibincangkan maka Persoalan Kajian sepertimana dibawah dibentuk:

- 1.3.1 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti.
- 1.3.2 Adakah terdapat hubungan yang signifikan pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti.
- 1.3.3 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak psikologi dan kepimpinan transformasi.
- 1.3.4 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi.
- 1.3.5 Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti.
- 1.3.6 Adakah hubungan kepimpinan transformasi menjadi pembolehubah pengantara kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti
- 1.3.7 Adakah hubungan kepimpinan transformasi menjadi pembolehubah pengantara pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti.



#### **1.4 Objektif Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk:-

1. Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.
2. Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.
3. Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap kepimpinan transformasi.
4. Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa terhadap kepimpinan transformasi
5. Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti.
6. Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara dalam hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.
7. Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara dalam hubungan pemecaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.

#### **1.5 Kepentingan Kajian**

Kajian ini di harap dapat memberi sumbang kepada teori dan praktikal yang signifikan ke atas kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi, kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti. Daripada perspektif pratikal, niat untuk

pusing ganti merupakan satu perkara yang perlu di ambil perhatian oleh mana-mana pengurus agensi kerajaan terutamanya Jabatan Pertanian untuk menangani aktiviti-aktiviti salah laku yang boleh menurunkan produktiviti seperti ingkar perintah, menjejaskan imej agensi kerajaan dan pecah amanah. Sebagai salah satu agensi yang di tugaskan menjamin bekalan makanan negara mencukupi melalui produktiviti perkhidmatan yang diberikan kepada para petani dan industri makanan, Jabatan Pertanian perlu mengambil perhatian yang lebih khusus kepada niat untuk pusing ganti pekerja supaya matlamat kerajaan mengurangkan kebergantungan sumber makanan luar dan penghasilan sumber makanan dalaman mencukupi demi untuk keperluan rakyat.

Bidang kajian ini juga dipilih kerana penyelidik berharap hasil dapatan kajian dapat memberi manfaat kepada pelbagai pihak dalam menangani cabaran-cabaran dan harapan masyarakat serta kerajaan terhadap kakitangan awam sebagai pemangkin dan penggerak utama kepada usaha membantu agensi kerajaan meningkatkan keberkesanan serta kecekapan di dalam menyediakan perkhidmatan yang berkualiti. Hasil kajian ini diharapkan akan dapat membantu kerajaan khususnya Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani dalam merangka satu dasar pekerjaan untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan awam, sentiasa bersiap siaga dalam pemantuan aktiviti-aktiviti yang berkeupayaan melanggar kontrak pekerjaan seperti pertambahan bebanan tugas secara tiba-tiba mengikut keadaan semasa, apakah bentuk tawaran ganjaran yang hendak diberikan bagi mengekalkan dan memperbaiki sikap pekerja itu sendiri

bagi meningkatkan prestasi kerja mereka. Fungsi dan peranan kepimpinan tertinggi Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani dalam memastikan pegawai dan kakitangan Kementerian Pertanian khususnya di dalam Jabatan Pertanian sentiasa mempunyai komitmen tinggi yang tidak membuatkan mereka melanggar kontrak perkhidmatan yang membawa kepada niat untuk pusing ganti.

Secara praktikal, hasil daripada kajian dapat memberi maklumat berguna kepada pengurus dan organisasi terutama Kementerian Pertanian Malaysia di bawah agensi Jabatan Pertanian dalam memahami perkara penting yang mempengaruhi kontrak psikologi, pemecaran kuasa psikologi, gaya kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti. Ini kerana para pegawai dan pengubal dasar akan mengetahui perkara-perkara yang mampu menangani permasalahan niat untuk pusing ganti. Kajian ini akan menyediakan keputusan dan pengetahuan pegawai atasan dalam Kementerian Pertanian dan agensi di bawahnya memahami perkara-perkara dalam kontrak psikologi, pemecaran kuasa psikologi dan gaya kepimpinan transformasi bagi meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap organisasi yang akhirnya akan mengurangkan niat untuk pusing ganti.

Antara perkara yang boleh dicadangkan kepada Jabatan Pertanian bagaimana untuk meningkatkan kepercayaan pekerja berkenaan kontrak psikologi pekerja terhadap terma dan syarat perkhidmatan dalam skim perkhidmatan Jabatan Pertanian adalah dengan menerangkan Perintah Am kepada pegawai dalam segi ganjaran yang akan di perolehi dengan mengextrakkan atau

mengasingkan perkara-perkara yang melibatkan ganjaran kepada para pekerja melalui penerbitan buku panduan khususnya dalam Jabatan Pertanian. Melalui pemahaman kontrak psikologi, pihak pengurusan dapat merangka atau membina satu hala tuju kerjaya bagi membantu para pekerja untuk menaikkan pangkat mereka berdasarkan latihan-latihan yang diterima.

Manakala dalam pemencaran kuasa psikologi, peningkatan motivasi merupakan mekanisma penting (Sreenivas, 2014; Spreitzer, 2007). Justeru kajian ini akan menolong pengurus dalam mengimplikasikan beberapa polisi yang mengalakkan para pekerja memberi respon terhadap tugas mereka yang berhubung dengan niat untuk pusing ganti. Bagi unit latihan bolehlah menerapkan latihan kepimpinan di kalangan para pekerja agar mereka sentiasa dalam keadaan bermotivasi tinggi. Ianya juga boleh menjadi platform pihak pengurusan untuk melantik para pegawai yang berdidikasi sebagai asas dalam urusan menaikkan pangkat. Akhir kajian ini dapat membantu menerangkan tugas dan tanggungjawab pegawai dalam mengurus staff sokongan melalui pencerahan diskripsi kerja yang terdapat dalam Jabatan Pertanian.

Bagi seseorang pemimpin, pengurus atau majikan yang mempratikkan gaya kepimpinan transformasi haruslah sentiasa mengkaji dan memerhati terhadap perubahan-perubahan baru terhadap gaya sikap dan tingkahlaku pekerja agar sentiasa bersiap siaga membimbing pekerja

kearah kecemerlangan. Kesempurnaan dan keterbukaan pemimpin membentuk perkongsian kuasa dalam menjalankan tugas akan membentuk kepercayaan dan membuatkan para pekerja lebih di hargai di dalam organisasi lantas akan meningkatkan produktiviti organisasi.

## **1.6 Skop Kajian**

Kajian ini akan melibatkan responden daripada kakitangan awam iaitu pegawai awam yang berkhidmat di bawah agensi Jabatan Pertanian Malaysia. Skop kajian ini juga hanya tertumpu kepada pegawai awam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi, dan gaya kepimpinan transformasi sebagai pemboleh ubah perantara terhadap niat untuk pusing ganti.

## **1.7 Definisi Operasi**

Dalam kajian ini pengkaji telah menggunakan beberapa terma, istilah dan konsep dalam menjalankan kajian. Pendefinisian operasi ini adalah perlu bagi memudahkan pemahaman di kalangan pembaca untuk mengelakkan kekeliruan. Definisi operasi dalam kajian ini adalah berkaitan dengan pembolehubah-pembolehubah yang digunakan semasa kajian dijalankan. Di antaranya adalah seperti berikut:-

### 1.7.1 Niat untuk pusing ganti

Niat untuk pusing ganti merujuk kepada gerak hati seseorang pekerja untuk meninggalkan organisasi pada satu ketika dalam masa yang terdekat (Morrison, 2008). Angel & Perry (1981) menggunakan asas komitmen dalam mengukur niat untuk pusing ganti yang mempunyai hubungan dengan kesetian, kepuasan kerja, keterlibatan dan persekitaran organisasi yang melambangkan unsur komitmen. Beliau telah mengeluarkan dua sub dimensi iaitu nilai komitmen dan komitmen untuk kekal.

- a) **Nilai komitmen:** Di lihat sebagai kuasa psikologi yang mendorong tingkah laku, penentuan individu dan ketekunan dalam sesebuah organisasi (Jones & George, 2008).
- b) **Komitmen untuk kekal:** Satu perkara yang mempengaruhi pekerja untuk kekal dalam sesebuah organisasi seperti persekitaran dalam organisasi (Angle & Perry, 1981).

Perincian sub-sub dimensi ini akan di bincangkan dengan lebih mendalam di dalam bab kedua.

### 1.7.2 Kontrak psikologi

Menurut Anderson dan Schalk (1998) kontrak psikologi merupakan satu set jangkaan yang tidak bertulis ketika berlakunya perjanjian di antara individu dan organisasi. Kotter (1973) mendefinisikan kontrak psikologi sebagai kontrak implisit yang berlaku di antara individu dan organisasi yang menjelaskan apa yang perlu disediakan dan apa yang patut diterima, sebagaimana yang telah

terkandung di dalam kontrak. Tambahan lagi, Rousseau (1989), telah menjelaskan bahawa kontrak psikologi ini wujud apabila satu pihak mempercayai bahawa perjanjian yang telah dilakukan itu akan menghasilkan pulangan di masa hadapan, maka tanggungjawab untuk melaksanakan perjanjian itu perlu ditunaikan oleh pihak yang lain di dalam perjanjian tersebut.

Empat sub dimensi kontrak psikologi dikeluarkan oleh Rousseau (1995) iaitu kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang dan kontrak peralihan. Perincian sub-sub dimensi ini akan dibincangkan dengan lebih mendalam di dalam bab kedua.

### **1.7.3 Pemencaran kuasa psikologi**

Pemencaran kuasa akan menghasilkan keputusan yang baik apabila pemencaran kuasa itu dititikberatkan dalam organisasi (Pelit, Ozturk & Arslanturk, 2011). Pemencaran kuasa pekerja dilihat kepada dua cara iaitu sebagai satu set amalan pengurusan yang bertujuan untuk meningkatkan autonomi dan tanggungjawab pekerja (pemencaran kuasa psikologi) dan orientasi kerja aktif individu (pemencaran kuasa tingkah laku) (Boudrias, Gaudreau, Sivoie & Morin, 2009).

Dimensi pemencaran kuasa tingkah laku merupakan peranan pengurusan atasan dalam pemencaran kuasa pekerja (Pelit, et al., 2011), manakala pemencaran kuasa psikologi merupakan persepsi oleh pekerja bahawa mereka mempunyai peluang untuk membantu dalam menentukan peranan kerja,

menyelesaikan pekerjaan yang bermakna dan mempengaruhi keputusan penting (Yukl & Becker, 2006).

Pengkaji lepas Spreitzer (1995) telah mengeluarkan empat sub demensi pemencaran kuasa psikologi iaitu maksud kerja (*meaning*), kompeten kerja (*competence*), penentuan diri (*self-determination*) dan impak kerja (*impact*). Perincian sub-sub demensi ini akan di bincangkan dengan lebih mendalam di dalam bab kedua.

#### **1.7.4 Kepimpinan transformasi**

Kepimpinan transformasi merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan membentuk individu dan pengikut-pengikutnya dalam kerjaya mereka. Pemimpin sentiasa mengalakkan pengikut-pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi dengan memotivasikan mereka dengan cara tingkahlaku kepemimpinan yang boleh mempengaruhi, peningkatan inspirasi motivasi dan berintelektual (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). Pengkaji lepas Avolio & Bass (2004) telah mengeluarkan empat sub demensi kepemimpinan transformasi iaitu karisma, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan stimulasi intelektual. Perincian sub-sub demensi ini akan di bincangkan dengan lebih mendalam di dalam bab kedua.



## **1.8 Organisasi Bab Kajian**

Bab satu merumuskan daripada pendahuluan, penyataan masalah, objektif dan signifikan kajian seperti yang diterangkan, maka jelaslah bahawa tujuan utama kajian ini adalah menjurus kepada mengenalpasti kesan hubungan kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti di dalam agensi Jabatan Pertanian Malaysia. Kajian ini juga ingin mengenalpasti hubungan pengantara kepimpinan transformasi. Maka akhir kajian ini dapat diketahui kelemahan dan kebaikan di dalam melakukan tugas yang sedang dan akan berlaku dan seterusnya dapat diperbaiki serta dipertingkatkan agar keadaan dan suasana pekerjaan akan menjadi lebih bermakna dan berkesan.

Bab dua akan membincangkan tentang aspek soroton karya dan hipotesis yang terlibat dalam kajian ini. Penjelasan berkenaan kaedah penyelidikan di terangkan di dalam bab tiga yang menyetuh tentang kerangka kajian dan teori sokongan. Analisis data dan penemuan kajian di jelaskan di dalam bab empat. Manakala bab lima tentang perbincangan dan limitasi kajian.

## **BAB KEDUA**

### **SOROTAN KARYA**

#### **2.1 Pengenalan**

Sorotan karya ini dilakukan untuk menjelaskan maklumat berkenaan dengan niat untuk pusing ganti, kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan gaya kepimpinan transformasi. Bab ini juga menghuraikan tentang kajian dan penulisan yang telah dilakukan oleh penyelidik-penyelidik lepas yang berkaitan dengan kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi. Dalam bab ini juga akan menjalankan analisis kajian lepas dan membincangkan bagaimana hipotesis kajian akan dibentuk.

#### **2.2 Niat untuk pusing ganti**

Dalam kajian-kajian lepas, kepuasan dan kesejahteraan pekerja telah menjadi isu penting bagi pengurusan organisasi (Amjad, Li, Huang, Zulfiqar & Umar, 2018). Ia menerangkan kakitangan yang berpuas hati terhadap organisasi, komitmen tinggi, setia, terlatih dan berpengalaman sangat penting untuk kejayaan sesebuah organisasi. Walaubagaima pun pekerja akan terdorong untuk mengambil keputusan untuk meninggalkan organisasi apabila mereka mempunyai niat untuk pusing ganti (Mobley, 1977; Steel & Ovalle, 1984; Zaurin, 2014).

Niat untuk pusing ganti merujuk kepada gerak hati seseorang pekerja untuk meninggalkan organisasi pada satu ketika dalam masa yang terdekat

(Morrison, 2008). Dalam kajian Steer dan Mowday (1981), Zhang, Thsingan dan Zhang, (2013) mereka mendapati niat untuk pusing ganti sebagai faktor utama kepada tingkah laku pekerja untuk cenderung kepada keputusan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Steel dan Ovalle (1984) niat pusing ganti tidak berlaku secara tidak sengaja. Antara perkara yang menyebabkan niat pusing ganti adalah hubungan dengan komitmen seseorang individu yang melibatkan tingkah laku dan gaya sikap samada positif atau negatif terhadap organisasi (Mowday, Steer & Porter, 1979; Ramesh, Charles & Peter, 2012).

Komitmen yang tinggi akan melambangkan kesungguhan pekerja dalam menjalankan tugas, mempunyai kesetiaan yang tinggi kepada organisasi dan telus dalam menjalankan pekerjaan (Tetrick & Farkas, 1988). Sehubungan itu, komitmen adalah faktor yang mengurangkan pengurangan niat untuk pusing ganti pekerja. Ini dapat dibuktikan oleh Ramesh et al (2012), di mana komitmen mempunyai hubungan yang songsang kepada niat untuk pusing ganti. Selaras dengan kajian awal oleh Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974), jelas membuktikan bahawa terdapat hubungan songsang antara komitmen organisasi dan niat untuk pusing ganti pekerja. Ini membawa maksud bahawa pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi akan cenderung kepada niat untuk pusing ganti yang rendah (Allen & Meyer, 1990; Koch & Steers, 1978).

Pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti akan melakukan tingkah laku dan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya apabila komitmen kerja

mereka menurun seperti melakukan kerja dengan perlahan, sentiasa merungut tentang kerja kepada penyelia dan ketidakpuasan terhadap gaji dan faedah yang diberikan oleh organisasi (Smart, 1990; Hom & Griffeth, 1991; Muhamad, Muhamad & Ali, 2018). Tingkah laku dan gaya sikap ini dilakukan kerana pekerja merasakan diri mereka tidak dihargai dan dihormati oleh majikan (Steel & Ovalle, 1984). Ini kerana komitmen organisasi menggambarkan ciri pekerja yang stabil (Porter, et al., 1974; Koch & Steers, 1978; Ramesh et al., 2012), di mana ia boleh meramalkan ketekalan tingkah laku dan sikap pekerja di dalam organisasi dari aspek peningkatan produktiviti dan prestasi.

Menurut Mowday et al, (1979), komitmen organisasi di takrifkan sebagai tiga ciri faktor iaitu pertama, keyakinan yang kuat dalam penerimaan matlamat dan nilai organisasi; kedua, kesediaan untuk memberi penekanan peningkatan pentadbiran kepada pihak organisasi; ketiga, keinginan yang kuat untuk kekal sebagai pekerja di dalam organisasi. Oleh yang demikian niat pusing ganti yang mempunyai hubungan dengan komitmen bergantung ke atas tingkah laku dan gaya sikap yang di tonjolkan oleh pekerja dalam organisasi.

Kebiasaannya niat seseorang sering dikaitkan dengan tingkah laku dan gaya sikap sebenar (Fishbein & Ajzen, 1975). Kajian lepas oleh Prestholdt, Lane dan Matthews (1987) dan juga kajian meta-analisis oleh Steel dan Ovalle (1984), telah membuktikan bahawa niat untuk pusing ganti mempunyai hubungan dengan pusing-ganti sebenar. Niat untuk pusing ganti boleh dilihat kepada nilai-nilai

komitmen yang tinggi yang membawa kepada kesetiaan pekerja terhadap organisasi (Tett & Meyer, 1993; Aizzat, Ling & Sabrina, 2018). Di mana pekerja yang mempunyai nilai komitmen kepada organisasi yang rendah adalah lebih cenderung kepada niat untuk pusing ganti (Angle & Perry, 1981). Manakala niat untuk pusing ganti akibat masalah dalam hubungan pekerja dengan pekerja yang lain akan menjejaskan tumpuan pekerja terhadap nilai komitmen kerjayanya yang mungkin akan mendorong pekerja untuk berhenti walaupun pekerja telah menunjukkan prestasi yang baik (Mowday et al., 1979; Zulkarnain Amin & Kharissa, 2013).

Bagi golongan profesional, salah satu faktor yang menyebabkan mereka mempunyai niat untuk meninggalkan organisasi atau bidang mereka adalah dari segi kualiti penyeliaan yang mereka terima di dalam organisasi (Creamer & Winston, 2002; Bayan, Amani & Mohamad, 2018). Ini menunjukkan bahawa ketiadaan satu sistem sokongan oleh pihak pengurusan boleh menyebabkan keraguan berlaku di dalam diri pekerja sama ada untuk kekal atau meninggalkan organisasi (Harned & Murphy, 1998). Satu kajian telah dijalankan oleh Johnsrud dan Rosser (1999), membuktikan bahawa keputusan golongan pekerja pertengahan untuk kekal atau meninggalkan organisasi adalah dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap ciri-ciri kepimpinan dan organisasi. Ini kerana persepsi ini mungkin boleh membawa kepada banyak perkara yang positif atau negatif terhadap nilai komitmen kerja, peluang mencapai matlamat, pembangunan profesional dan kemajuan kerjaya (Tull, 2004). Oleh itu, niat untuk pusing ganti

dalam kalangan pekerja juga bergantung kepada sokongan dari pihak pengurusan terhadap pekerjaan dan persekitaran pekerjaan pekerja. Dengan yang demikian, niat untuk pusing ganti boleh dikurangkan dalam organisasi sekiranya pekerja mempunyai nilai komitmen tinggi kepada organisasi.

Manakala dari segi perihal kesetiaan pekerja kepada organisasi merupakan satu perkara yang dilihat sebagai isu yang kritikal dalam melibatkan persekitaran pekerjaan. Menurut Schalk dan Freese (1997), kesetiaan seseorang pekerja terhadap organisasi boleh di lihat melalui sikap dan tingkah lakunya seperti kehadiran, pusing ganti dan kewarganegaraan organisasi. Kebiasaanya, pekerja yang mempunyai jumlah kehadiran yang baik akan menunjukkan kesetiaan kepada majikan. Tahap pusing ganti juga dilihat sebagai pengukur untuk kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Pekerja yang mempunyai tahap pusing ganti yang rendah adalah pekerja yang mempunyai kesetiaan yang tinggi manakala tahap kewarganegaraan organisasi merupakan pengukuran tahap mutu perkhidmatan yang dilakukan oleh pekerja dalam menjalankan pekerjaannya (Schalk & Freese, 1997).

Menurut Roehling dan Moen (2001), kesetiaan adalah satu perkara yang boleh meningkatkan komitmen kerja melalui dua perkembangan. Pertama, pengekalan pekerja yang berpengalaman yang mana pelaburan yang tinggi dari aspek pemberian gaji, latihan dan pembangunan perlu dilakukan oleh organisasi untuk mengekalkan mereka dan ini menjadi cabaran kepada organisasi (Cliffe,

1998). Kedua, perkembangan peralihan kuasa daripada pengurus kepada pekerja yang semakin meningkat dalam pentadbiran kerja. Peralihan kuasa adalah fokus kepada seseorang yang boleh memimpin organisasi iaitu pengurus, di mana peralihan kuasa berlaku disebabkan kesetiaan yang diberikan oleh pekerja terhadap komitmen kerja dalam organisasi (Pfeffer, 1994). Oleh yang demikian, kesetiaan menjadi kebimbangan utama oleh majikan untuk mendapatkan kepastian bahawa kuasa yang diberikan kepada pekerja seperti penyeliaan terhadap pekerja dan membuat keputusan dalam pentadbiran akan digunakan sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Tsui, Pearce, Porter, & Hite, 1995).

Menurut Tetrick dan Farkas (1988), kesetiaan merupakan satu faktor yang dilihat bersama-sama dengan komitmen untuk kekal bagi menentukan niat pusing ganti dalam organisasi. Kebiasaanya, pekerja yang mempunyai kesetiaan yang tinggi adalah menunjukkan kepada komitmen yang tinggi (Heere & Dickson, 2008). Kesetiaan pekerja dan komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya menggambarkan tahap niat untuk berhenti yang rendah (Gladden & Funk, 2002). Impak yang diterima hasil daripada komitmen untuk kekal pekerja yang tinggi akan mengurangkan kos pengambilan pekerja, mengekalkan pekerja yang berkualiti dan mewujudkan keharmonian hubungan antara majikan dan pekerja (Heere & Dickson, 2008). Oleh yang demikian, komitmen untuk kekal pekerja boleh menerangkan tahap niat untuk pusing ganti pekerja dalam organisasi.

Kebiasaannya, pekerja akan menggunakan kuasa mereka dalam menentukan sama ada memberi komitmen untuk kekal dalam organisasi atau tidak. Melalui kuasa kesetiaan, pekerja akan melaksanakan tugas dan memberi kesetiaan terhadap organisasi. Kuasa dari kesetiaan dapat mengurangkan kadar pusing ganti apabila pekerja merasakan keselesaan dan kepuasan dalam melaksanakan tugas mereka seperti majikan memberi ganjaran dan faedah yang berpatutan dengan kerja. Ini telah dibuktikan oleh Moynihan dan Landuyt (2008) yang menjelaskan bahawa niat untuk pusing ganti boleh dimanifestasikan oleh ketidaksetiaan pekerja dalam organisasi. Oleh yang demikian, tahap kesetiaan yang rendah membawa kepada niat untuk pusing ganti yang tinggi dalam organisasi (Moynihan & Landuyt, 2008).

Dalam kajian Vandenberg dan Nelson (1999), niat untuk pusing ganti yang tinggi tidak berlaku secara automatik dalam menentukan tingkah laku pusing ganti yang sebenar. Kebiasaannya komitmen untuk kekal bersama organisasi kian menurun dan niat untuk pusing ganti meningkat apabila pekerja rasa ketidakpuasan hati dengan keadaan persekitaran kerjanya. Kajian yang dilakukan oleh Ochola (2008), mendapati niat pusing ganti mempunyai dua motif iaitu secara khusus atau global di mana secara khusus merujuk kepada dorongan pekerja untuk berhenti akibat daripada ketidakpuasan hati mereka terhadap pengagihan sumber yang tidak mencukupi atau pemberian ganjaran dan faedah yang tidak mencukupi. Manakala motif global merujuk kepada matlamat, nilai dan budaya organisasi yang tidak sesuai dengan keperluan individunya. Ini



menunjukkan bahawa kedua-dua motif ini mempunyai hubungan yang kuat kepada niat untuk pusing ganti (Vandenberg & Nelson, 1999). Oleh yang demikian, niat untuk pusing ganti boleh dikurangkan jika punca rasa tidak puas hati individu dapat diuruskan dengan baik.

Kajian lepas telah menunjukkan bahawa skala komitmen organisasi (*Organizational Commitment Questionnaire*) yang dibina oleh Porter et al. (1974), telah menjadi salah satu instrumen yang paling kerap digunakan untuk menilai komitmen organisasi (Reichers, 1985). Ini kerana kebanyakan kajian yang menggunakan skala ini telah menemui hubungan antara komitmen dan kepuasan kerja, dan antara komitmen dan niat untuk pusing ganti dari aspek persekitaran kerja, tetapi hanya beberapa kajian yang berjaya mengaitkan komitmen dengan prestasi pekerja (Angle & Perry, 1981; Bateman & Strasser, 1984).

Dalam kajian ini penyelidik akan menggunakan adaptasi model skala komitmen organisasi dalam mengukur niat untuk pusing ganti dalam organisasi. Ini kerana pengukuran ini telah diguna pakai oleh Angel dan Perry (1981). 15 item dalam skala ini mempunyai kaitan dengan kesetian, kepuasan kerja, keterlibatan dan persekitaran organisasi yang melambangkan unsur komitmen. Oleh kerana komitmen mempunyai hubungan songsang kepada niat pusing ganti maka kajian ini akan menggunakan pengukuran komitmen (OCQ) bagi melihat niat untuk pusing ganti pekerja dalam organisasi.

### **2.2.1 Dimensi niat untuk pusing ganti**

Niat pusing ganti telah dilihat kepada dua dimensi iaitu nilai komitmen (*value commitment*) dan komitmen untuk kekal (*commitment to stay*) (Angle & Perry, 1981). Kedua-dua dimensi ini akan menerangkan lebih jelas berkenaan dengan niat untuk pusing ganti dalam organisasi.

#### **2.2.1.1 Nilai komitmen**

Kebiasaannya, nilai komitmen dilihat sebagai kuasa psikologi yang mendorong tingkah laku, penentuan individu dan ketekunan dalam sesebuah organisasi (Mayer & Herscovitch, 2001). Ia merupakan proses ke arah menggalakkan dan mengekalkan tingkah laku dan prestasi (Stajkovic & Luthans, 1998). Menurut Robbins (2001), nilai komitmen adalah satu proses keperluan-memuaskan, di mana membawa maksud apabila pekerja yang berpuas hati dengan faktor-faktor tertentu seperti gaji, faedah dan pengurusan. Kepuasan hati ini akan cenderung untuk pekerja untuk bersungguh-sungguh berusaha untuk mencapai matlamat organisasi. Kebiasaannya, tingkah laku ini berlaku apabila pihak pengurusan mengambil langkah untuk memupuk persekitaran kerja, di mana pekerja didorong untuk melaksanakan tugas mereka dengan penuh nilai komitmen (Bent, Seaman & Ingram, 1999).

Nilai komitmen juga merujuk kepada motivasi yang menyebabkan pekerja bertindak seperti yang mereka mahu lakukan (Burton, 2012). Ini dapat dibuktikan dalam Teori Dua Faktor oleh Herzberg, Mausner dan Snyderman (1959),

mengenalpasti faktor motivasi sebagai cabaran kerja, peluang promosi, rasa pencapaian, pengiktirafan kerja dan rasa tanggungjawab. Faktor nilai komitmen dalam motivasi menunjukkan bahawa pekerja akan lebih bermotivasi melakukan kerja mereka apabila diberikan sesuatu ganjaran atau faedah seperti gaji, kenaikan pangkat, pengiktirafan dan penghargaan (Vignali, 1997).

Bagi motivasi pula ianya dibahagikan dua iaitu kepada motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik iaitu dorongan orang dalaman dan dorongan orang luaran untuk individu (Ryan & Deci, 2000; Lin, 2007). Motivasi intrinsik adalah dorongan untuk melakukan sesuatu yang mendatangkan kepuasan diri. Manakala motivasi ekstrinsik cenderung melakukan sesuatu untuk kebenaran luaran. Bagi motivasi ekstrinsik, dilakukan sama ada untuk mengelakkan kebenaran negatif atau untuk mendapatkan kebenaran yang positif. Walau bagaimanapun, motivasi ekstrinsik adalah lebih jelas dan mudah difahami berbanding dengan motivasi intrinsik. Namun begitu, terdapat beberapa faktor intrinsik asas, contohnya seseorang yang mahu ganjaran kewangan atas sebab altruisme.

Motivasi intrinsik adalah dilakukan secara langsung dari kerja itu sendiri (Frey & Osterloh, 2002). Contohnya seperti di dalam aspek altruisme, mereka sentiasa mengutamakan pekerjaan terlebih dahulu berbanding tambahan (Vouri & Okkonen, 2012). Sehubungan itu, motivasi intrinsik adalah untuk melakukan sesuatu yang mungkin kelihatan seperti sia-sia, tetapi sebenarnya ia membawa secara dalaman untuk memenuhi dan bermafaat kepada diri (Lin, 2007). Ini

menunjukkan bahawa pekerja mungkin melakukan sesuatu kerja untuk mendapatkan kepuasan diri mereka ataupun kepuasan untuk orang lain.

Motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh keperluan instrumental yang membawa kepada kepuasan bebas dari hasil kerja yang sebenar, contohnya mendapat ganjaran kewangan atau sosial (Jeon, Kim & Koh, 2011). Menurut Frey dan Osterloh (2002), promosi diri, kelebihan reputasi dijangka atau kelebihan dalam sosial atau status organisasi adalah cenderung kepada motivasi ekstrinsik. Kebiasaannya ganjaran organisasi dan manfaat dua hala dianggap sebagai sumber utama motivasi ekstrinsik (Lin, 2007). Oleh yang demikian, faktor motivasi ini penting kepada pekerja kerana ia boleh mempengaruhi pekerja ke arah niat pusing ganti, jika pekerja tidak bermotivasi di dalam organisasi.

Pekerja yang tidak mempunyai motivasi akan cenderung kepada prestasi yang negatif dan mempunyai niat untuk pusing ganti (Marchington & Wilkinson, 2008). Ini kerana pekerja menganggap proses motivasi adalah satu perkara yang rumit dan kompleks untuk dilaksanakan di tempat kerja mereka. Ketiadaan motivasi dalam diri pekerja akan menyebabkan nilai komitmen menurun lalu mewujudkan ketidakselesaan pekerja terhadap perkerjaan dan majikan (Marchington & Wilkinson, 2008). Pekerja yang tidak bermotivasi cenderung kepada tingkah laku yang negatif terhadap pekerjaan mereka, contohnya memperlahankan rentak kerja, tidak hadir bekerja, sentiasa memberi komen yang

negatif tentang kerja dan kurang memberi kerjasama dengan pekerja dan majikan (Jones & George, 2008).

Oleh yang demikian, nilai komitmen memainkan peranan penting kepada pekerja untuk memastikan pekerja sentiasa setia kepada majikan. Pekerja yang tidak mempunyai nilai komitmen tinggi dalam diri akan cenderung kepada niat untuk pusing ganti (Marchington & Wilkinson, 2008). Ini kerana pekerja merasakan diri mereka kurang bernilai di dalam organisasi sehinggakan membuatkan pekerja menunggu peluang untuk menukar pekerjaan atau meninggalkan organisasi.

#### **2.2.1.2 Komitmen untuk kekal**

Komitmen untuk kekal dilihat sebagai satu perkara yang mempengaruhi pekerja untuk kekal dalam sesebuah organisasi. Dalam erti kata lain, persekitaran dalam organisasi ini mempunyai maksud yang sama dengan komitmen untuk kekal dalam organisasi (Angle & Perry, 1981). Komitmen untuk kekal dianggap sebagai satu perkara yang penting kepada majikan dan pekerja kerana ia boleh mempengaruhi kadar pusing ganti dalam organisasi (Mowday et al., 1979). Majikan menganggap bahawa komitmen untuk kekal dari pekerja adalah satu perkara yang baik dan perlu dilakukan kerana ia dapat membantu mengurangkan kos pengambilan pekerja (Nye & Witt, 1993). Bagi pekerja, komitmen untuk kekal dianggap sebagai perkara wajib yang perlu ada dalam setiap diri mereka untuk memastikan masa depan pekerjaan mereka terjamin dan selamat (Cheung &

Wu, 2012). Komitment untuk kekal ini akan wujud dalam diri pekerja adalah bergantung kepada faktor yang mempengaruhi pekerja seperti umur, kepuasan kerja (Cheung & Wu, 2012), komitmen organisasi (Chew & Chan, 2008), prestasi kerja (Abualrub & Al-Zaru, 2008) dan kepimpinan (Abualrub & Alghamdi, 2011) dalam organisasi.

Kebiasaannya, komitment untuk kekal dianggap sebagai faktor yang mempunyai hubungan dengan umur pekerja dalam organisasi (Cheung & Wu, 2012). Ini kerana penyesuaian diri dan kesihatan pekerja merujuk kepada keupayaan pekerja untuk menyesuaikan diri atau menghadapi perubahan dalam pekerjaan dan tugas yang diberikan (Robson, Hansson, Abalos & Booth, 2006). Contoh; seorang pegawai pertanian yang hampir bersara atau mempunyai masalah kesihatan masih di tugaskan melakukan kerja-kerja luar pejabat. Menurut Angle dan Perry (1981), apabila pekerja merasakan mereka mampu untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran kerja, maka kecenderungan niat untuk meninggalkan organisasi adalah rendah. Ini dipersetujui oleh Feldman (1994), di mana status kesihatan mempunyai hubungan yang signifikan kepada keputusan pekerja untuk terus bekerja dalam sesebuah organisasi.

Selain itu, hubungan yang positif adalah penting untuk memastikan pekerja dapat menerapkan komitment untuk kekal di dalam organisasi. Hubungan positif merujuk kepada hubungan kerja yang memuaskan dengan rakan sekerja dan penyelia (Cheung & Wu, 2012). Hubungan antara pekerja dan penyelia

dianggap sebagai salah satu keperluan asas psikologi. Pada asasnya pekerja bermotivasi adalah untuk melibatkan diri mereka dalam aktiviti yang akan membawa kepada pembentukan dan penyelenggaraan hubungan dengan pekerja lain (Ryan & Deci, 2000). Ini menunjukkan bahawa hubungan sosial yang positif di tempat kerja mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen untuk kekal di kalangan pekerja dan ia dianggap sebagai sumber yang penting di tempat kerja (Cheung & Tang, 2007). Hubungan positif dengan rakan sekerja adalah penting kerana sokongan daripada rakan sekerja boleh membantu pekerja untuk menyesuaikan diri dengan lebih baik (Pinder & Schroeder, 1987), mengurangkan kesan tekanan kerja, kebimbangan kerja dan meningkatkan hasrat untuk kekal dalam organisasi (LaRocca, House & French, 1980). Jika hubungan positif ini tidak dapat diterapkan di tempat kerja, maka pekerja akan cenderung kepada niat untuk pusing ganti.

Kebiasaannya, pekerja mempunyai hasrat untuk kekal dalam organisasi sekiranya mereka merasakan masa depan mereka terjamin dan berkembang. Perkembangan pekerjaan merujuk kepada persepsi bahawa individu masih mempunyai ruang dan peluang untuk memajukan pekerjaannya mereka (Cheung & Wu, 2012). Persepsi pekerja adalah membangunkan kemahiran untuk kekal berdaya saing dalam pekerjaan dan ia boleh menjadi kriteria penting untuk menilai sejauh mana komitmen di tempat kerja (Super, 1980). Menurut Zacher dan Frese (2011), mereka menegaskan bahawa perkembangan pekerjaan fokus kepada peluang di tempat kerja seperti matlamat baru, pilihan dan kemungkinan.

Ini dianggap penting di kalangan pekerja kerana ia dapat memupuk komitmen untuk kekal dalam organisasi. Tambahan itu, aspek psikologi humanistik percaya bahawa kecenderungan universal adalah untuk merealisasikan potensi seseorang di antara manusia. Oleh itu, jika pekerja percaya bahawa mereka mempunyai peluang untuk mendedahkan lagi potensi mereka di tempat kerja, maka pekerja akan mempunyai niat yang lebih tinggi untuk terus bekerja (Cheung & Wu, 2012). Namun begitu, pekerja juga perlu menitikberatkan ciri-ciri keselamatan di tempat kerja untuk memastikan pekerja berada dalam keadaan yang selamat.

Keselamatan peribadi dianggap penting di kalangan pekerja untuk memastikan pekerja dapat bekerja dengan selesa dan selamat. Pekerja juga akan cenderung kepada niat untuk pusing ganti sekiranya keselamatan pekerja diabaikan oleh pihak majikan di tempat kerja (Warr, 1994). Keselamatan peribadi adalah persepsi sama ada pekerja dari segi fizikal yang selamat dan terjamin atau tuntutan kerja yang tinggi (Laflamme & Menckel, 1995). Pekerja lebih cenderung kepada niat pusing ganti apabila pekerja berada dalam ketakutan terutamanya berhadapan dengan situasi berbahaya di tempat kerja seperti pencemaran udara, bahaya bunyi, terdedah kepada bahan beracun dan masalah elektrik (Ng & Feldman, 2008). Oleh yang demikian, keselamatan diri pekerja di tempat kerja dianggap penting kepada majikan untuk mengawal kadar pusing ganti pekerja di dalam organisasi.



### **2.2.2 Kajian lepas berkenaan dengan niat pusing ganti**

Kajian lepas telah membuktikan tentang kewujudan niat untuk pusing ganti di tempat kerja (Morrison, 2008). Penyelidik telah menjalankan kajian dengan melihat beberapa faktor yang wujud disebabkan oleh niat untuk pusing ganti. Faktor-faktor yang diguna pakai oleh penyelidik lepas untuk melihat kesan terhadap niat untuk pusing ganti seperti kepuasan kerja (Abraham, 1999), demografi (Chin & Hung, 2013), etika kerja dan sosial (Sim & Kroeck, 1994), tekanan kerja, autonomi kerja (Kim & Stoner, 2008) dan kepimpinan (Muldoon, Keough & Lovett, 2018).

Niat untuk pusing ganti memainkan peranan penting di mana ianya mempengaruhi persekitaran ke arah kesan yang positif dan negatif (Mowdays, et al. 1979). Kajian lepas telah menunjukkan bahawa niat untuk pusing ganti memberi impak yang negatif kepada organisasi seperti penurunan nilai komitmen terhadap tugas (Cole & Bruch, 2006), tidak ada kerjasama di kalangan pekerja, memperlahankan proses kerja dan merenggangkan hubungan antara pekerja dan majikan (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Sehubungan itu, niat untuk pusing ganti juga memberi impak yang positif kepada pekerja di mana pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti mempunyai sebab-sebab tertentu seperti mendapatkan kepuasan kerja (Spector & Micheals, 1986), meningkatkan prestasi kerja (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979) dan mencari pengalaman baru untuk meluaskan kerjaya pekerja (Jenkins, 1993). Oleh itu, niat untuk pusing

ganti adalah satu perkara yang wujud dalam diri mana-mana pekerja berdasarkan keinginan dan keperluannya.

Kebiasaannya, pekerja mempunyai niat untuk pusing ganti adalah disebabkan kehendak pekerja itu sendiri. Kajian lepas oleh Abelson (1987), menjelaskan bahawa niat untuk pusing ganti adalah tertakluk kepada pekerja samaada secara sukarela atau tidak sukarela untuk berhenti kerja. Pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti biasanya adalah untuk mengelakkan dari komitmen yang tinggi dan kurang berpuas hati dengan pekerja atau majikan (Jenkins, 1993). Niat untuk pusing ganti ini boleh membawa kepada kebaikan dan keburukkan kepada pekerja dan majikan (Chin & Hung, 2013). Oleh yang demikian, niat untuk pusing ganti telah dianggap sebagai satu perkara yang perlu dititikberatkan dalam organisasi bagi memastikan pekerja sentiasa setia dan memberi komitmen kepada organisasi.

Kajian lepas telah menunjukkan bahawa niat untuk pusing ganti digunakan sebagai pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Kebiasaannya, niat untuk pusing ganti dilihat sebagai pembolehubah bersandar apabila diuji dengan faktor-faktor seperti kekuatan pengenalanpastian organisasi dan komitmen organisasi (Cole & Bruch, 2006), personaliti (Micheals & Spector, 1982), sikap dan budaya kerja (Morrison, 2008), tekanan tempat kerja dan sokongan sosial (Nissy, Barak & Levin, 2005), norma subjektif (Abrams, Ando & Hinkle, 1998), promosi (Abdul, Yasir & Sajjad, 2017) dan kepimpinan

(Muldoon et al., 2018). Oleh itu, penggunaan niat untuk pusing ganti sebagai pembolehubah bersandar adalah untuk menjelaskan lagi faktor antisiden yang menyebabkan wujudnya niat untuk pusing ganti dalam organisasi.

Niat untuk pusing ganti juga digunakan sebagai pembolehubah tidak bersandar dalam kajian lepas. Di mana penyelidik ingin melihat niat untuk pusing ganti yang telah mempengaruhi faktor-faktor lain seperti niat gelagat (Steel & Ovalle, 1984), etika kekal (Sim & Kroeck, 1994), autonomi kerja, sokongan moral dan kesan tekanan peranan (Kim & Stoner, 2008), personaliti (Jenkins, 1993), pengekalan pekerja (Cho & Lewis, 2012), kepuasan kerja dan harga diri (Abraham, 1999) dan gelagat menyimpang (Mai et al., 2016). Oleh yang demikian, penggunaan niat untuk pusing ganti sebagai pembolehubah tidak bersandar adalah untuk menerangkan kesan yang boleh juga berlaku sebaliknya.

Penggunaan niat untuk pusing ganti sebagai pembolehubah pengantara juga telah dijalankan oleh penyelidik lepas. Di mana kajian lepas menjadikan niat untuk pusing ganti sebagai pembolehubah pengantara untuk menguatkan lagi hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar kepada pembolehubah bersandar. Ini telah dibuktikan oleh Sjoberg dan Sverke (2000), mereka melihat niat untuk pusing ganti sebagai pembolehubah pengantara kepada hubungan antara penglibatan, komitmen dan pusing ganti. Oleh yang demikian, niat untuk pusing ganti dilihat memberi kesan sama ada negatif atau positif terhadap hubungan di antara pekerja dan majikan.

Memandangkan niat pusing ganti ini memberi impak yang mendalam kepada hubungan di antara pekerja dan majikan, maka dalam kajian ini penyelidik ingin melihat hubungan di antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi dengan niat untuk pusing ganti. Selain itu, kajian ini juga akan menggunakan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara untuk menguatkan lagi hubungan di antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi dengan niat untuk pusing ganti.

### **2.3 Kontrak psikologi**

Kontrak psikologi pertama kali diperkenalkan oleh dua orang psikologi iaitu Argyris (1960) dan Menninger (1958). Definisi mengenai kontrak psikologi telah mengalami perkembangan mulai dari awal teori ini diperkenalkan hingga sekarang (Conway & Briner, 2005). Kontrak psikologi adalah terdiri daripada persepsi pekerja terhadap kepercayaan mengenai terma dan syarat perjanjian yang diberikan oleh pihak pengurusan kepada perkerja sebagai pertukaran antara pekerja dan organisasi (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989). Secara khususnya, kontrak psikologi adalah terdiri daripada kewajipan pekerja yang percaya bahawa organisasi berhutang dengan mereka dan kewajipan pekerja percaya bahawa mereka berhutang kepada organisasi sebagai balasan (Robinson, 1996). Kontrak psikologi telah diperincikan oleh Levinson (1962), menerangkan di dalam kajian kes bahawa kontrak psikologi merupakan kontrak yang tidak bertulis. Kontrak psikologi adalah pembentukan beberapa persepsi di antara organisasi dan pekerja (Levinson, 1962). Oleh itu, kontrak psikologi dilihat

sebagai satu konsep bagi mendapat kesan yang positif iaitu pihak pekerja percaya bahawa pihak pengurusan sentiasa memberikan hak pekerja seperti yang dipersetujui di dalam terma dan syarat pekerjaan atau kontrak pekerjaan.

Konsep ini digunakan sebagai panduan dan jangkaan yang tidak dinyatakan yang mana perhubungan yang terdahulu berlaku di antara majikan dan pekerja seperti majikan menjanjikan kenaikan gaji secara menegak tetapi tidak berlaku disebabkan perubahan tuntutan semasa seperti kemelesetan ekonomi dan sebagainya. Jika ini berlaku ianya akan menjejaskan kepercayaan pekerja terhadap komitmen pihak pengurusan untuk memberikan hak pekerja dan seterusnya fenomena ini akan memberi impak negatif kepada kontrak psikologi pekerja. Dalam konsep yang dibentuk oleh Levinson (1962), didapati bahawa pekerja berupaya membuat jangkaan di dalam item-item yang tersenarai dalam kontrak psikologi seperti jangkaan mengenai gaji, manakala perkara lain hanya boleh diketahui secara tidak langsung seperti kemungkinan seseorang pekerja itu akan dinaikkan pangkat dalam jangka masa panjang.

Menurut Shore dan Tetrick (1994), fungsi utama kontrak psikologi adalah untuk mengurangkan rasa ketidakselamatan seseorang pekerja terhadap pekerjaannya bersama organisasi disebabkan tidak semua aspek perhubungan pekerjaan boleh ditumpukan secara formal atau kontrak bertulis. Maka dengan itulah kontrak psikologi akan memainkan peranan penting untuk mengisi jurang diantara hubungan pekerja dan majikan (Robinson, 1996). Kontrak psikologi juga

berupaya membentuk gelagat dan tingkah laku para pekerja sama ada positif atau negatif dengan mempertimbangkan kewajipan atau tanggungjawab mereka terhadap majikan. Sekiranya pekerja merasakan dirinya didiskriminasikan oleh pihak pengurusan atau pihak pengurusan telah meniadakan hak pekerja, perkara ini akan menimbulkan ketidakpuasan hati pekerja yang mungkin akan membawa kepada gelagat-gelagat yang menyimpang seperti penurunan prestasi kerja, ponteng kerja dan mungkin akan berlaku sabotaj.

Jika sekiranya pihak pekerja berpuas hati dengan tindakan pihak pengurusan yang memberikan hak pekerja samada mengikut terma dan syarat pekerjaan atau deskripsi tugas, ini akan menjadikan pekerja menunjukkan rasa hormat kepada pihak pengurusan, menunjukkan komitmen kerja dan bertanggungjawab dengan kualiti pekerjaannya. Rousseau (1995) telah memberi satu contoh pekerjaan berkenaan kesan kontrak psikologi oleh pekerja di mana beliau telah menyatakan bahawa pekerja akan menunjukkan gelagat yang negatif jika pekerja menerima tugas yang kurang disenangi seperti ditukarkan ke bahagian lain sehingga menyebabkan pekerja terpaksa berjauhan dengan keluarga. Walaupun bagaimana pun, pekerja akan cuba menyesuaikan sikap dan gelagat terhadap apa jua isu-isu yang kritikal atau kurang disenangi mereka (Shore & Tetrick, 1994). Jika pekerja gagal menyesuaikan diri dengan isu kegagalan pihak pengurusan memberikan hak pekerja, pekerja tersebut akan mengambil tindakan untuk meninggalkan organisasi serta mencari pekerjaan baru di organisasi lain (Shore & Tetrick, 1994).

Kebiasaannya, kontrak psikologi dilihat mempunyai beberapa kandungan yang boleh mempengaruhi pemikiran pekerja dalam organisasi. Rousseau (1995) telah mengemukakan beberapa kandungan mengenai kontrak psikologi. Pertama, keyakinan pihak pekerja dan majikan terhadap perjanjian yang mendasari kontrak psikologi. Di mana definisi awal mengenai kontrak psikologi adalah menekankan pada keyakinan tentang harapan pekerja dan kewajipan majikan terhadap terma dan syarat pekerjaan begitu juga harapan pihak majikan dan kewajipan pihak pekerja jika terma dan syarat pekerjaan dipenuhi oleh pihak majikan (Schein, 1965) dan keyakinan tentang janji pihak majikan kepada pekerja dan sebaliknya (Rousseau, 1995). Penggunaan istilah janji adalah lebih jelas secara konseptual apabila dibandingkan dengan harapan ataupun kewajipan. Selain itu, istilah janji juga lebih berkait rapat dengan idea kontrak. Oleh itu, Conway dan Briner (2005) menggunakan istilah janji sebagai keyakinan utama dalam kontrak psikologi.

Kedua, sifat pada kontrak psikologi seperti mana yang dijelaskan oleh Kotter (1973) dan Schein (1980) di mana kontrak psikologi mengandungi janji baik yang bersifat eksplisit ataupun implisit (Conway & Briner, 2005). Janji yang bersifat eksplisit muncul dari persetujuan lisan atau bertulis yang dibuat oleh pihak majikan. Manakala janji yang bersifat implisit akan muncul ketika pekerja memberi nilai komitmen yang tinggi demi kepentingan organisasinya (Conway & Briner, 2005). Kontrak psikologi muncul setelah pekerja yakin bahawa janji majikan kepada pekerja akan setimpal dengan janji pekerja kepada organisasi (Rousseau, 1990).

Ketiga, kontrak psikologi bersifat timbal balik. Menurut Rousseau (1990), kontrak psikologi adalah merujuk pada perjanjian yang bersifat timbal balik antara dua pihak iaitu pekerja dan pihak pengurusan. Perjanjian timbal balik ini adalah penting, jika andaian timbal balik tidak sah, maka ketidakpercayaan akan berlaku. Pada dasarnya, kontrak psikologi juga mempunyai perkaitan dengan konsep pertukaran. Konsep pertukaran ini terjadi apabila individu merasa berkewajipan untuk memberi balasan terhadap pihak lain apabila diyakini pihak tersebut telah memberikan sumbangan kepadanya (Conway & Briner, 2005). Oleh yang demikian, kontrak psikologi ini cenderung ke arah mengekalkan hubungan antara pekerja dan majikan dalam organisasi.

Sehubungan itu, kontrak psikologi dianggap sebagai kontrak yang dinamik, di mana ia sentiasa berubah-ubah mengikut pengalaman organisasi (Rousseau, 1990). Pada asasnya, kontrak psikologi menunjukkan struktur kepercayaan individu tentang apa yang dijangka berlaku dalam sebuah organisasi dan apa yang diharapkan daripada pekerja (Patrick, 2008). Di mana kontrak psikologi dapat mengawal dan mempengaruhi pekerja dalam sesebuah organisasi. Ini kerana pekerja juga adalah merupakan pihak yang mempunyai kuasa dalam kontrak bagi menentukan tanggungjawab mereka dalam organisasi (Morrison & Robinson, 1997).

Kekuatan kontrak psikologi juga bergantung kepada sejauh mana kepercayaan pekerja terhadap keadilan di dalam organisasi. Di mana kepercayaan



akan wujud apabila setiap pihak berusaha untuk memenuhi tanggungjawab yang dinyatakan oleh kontrak pekerjaan (Patrick, 2008). Ini seterusnya, menentukan komitmen dan motivasi individu kepada organisasi, kepuasan kerja dan sejauh mana perasaan selamat di tempat kerja. Situasi ini akan membawa kepada sikap positif dan nilai komitmen yang tinggi (Aggarwal & Bhargava, 2010). Oleh itu, kontrak psikologi dilihat dapat memberikan impak yang positif kepada pekerja kerana ia merupakan satu kontrak yang mempunyai fungsi yang membawa kepada kebaikan dan kebajikan pekerja dalam organisasi.

Kontrak psikologi dianggap sebagai kontrak yang penting di kalangan pekerja dalam organisasi. Ini dibuktikan oleh Shore dan Tetrick (1994), di mana fungsi kontrak psikologi adalah untuk melindungi pekerja dari sebarang pertikaian dan ketidakpuasan berlaku di antara majikan dan pekerja dalam organisasi. Tidak semua aspek perhubungan pekerjaan boleh wujud secara formal di dalam kontrak pekerjaan. Oleh yang demikian, kontrak psikologi akan memainkan peranan penting dalam mengisi jurang di antara hubungan pekerjaan ini. Tambahan itu, kontrak psikologi dapat membentuk gelagat dan tingkah laku pekerja dalam organisasi (Rousseau, 1996). Pekerja akan mempertimbangkan kewajipan mereka terhadap majikan dan akan menentang organisasi sekiranya berlaku ketidakadilan yang berkenaan dengan pekerjaan mereka (Shore & Tetrick, 1994). Sehubungan itu, memiliki kontrak psikologi yang baik boleh menjadikan pekerja melakukan penyesuaian gelagat terhadap perubahan yang berlaku dalam organisasi bagi tujuan pencapaian matlamat organisasi (Nishanthi &

Mahalekamge, 2016). Oleh yang demikian, kontrak psikologi memberi pekerja satu perasaan untuk mempengaruhi terhadap apa yang berlaku terhadap diri mereka dalam organisasi (Shore & Tetrick, 1994).

### **2.3.1 Dimensi kontrak psikologi**

Empat jenis kontrak psikologi, seperti yang dijelaskan di bawah, adalah merangkumi keperluan prestasi yang dinyatakan atau tidak dinyatakan, dan tempoh masa yang pendek atau panjang (Rousseau, 1995). Dimensi-dimensi bagi kontrak psikologi adalah kontrak transaksi (*Transactional Contract*), kontrak hubungan (*Relational Contract*), kontrak yang seimbang (*Balanced Contact*) dan kontrak psikologi peralihan (*Transitional Psychology Contract*) (Rousseau, 2000).

#### **2.3.1.1 Kontrak transaksi**

Kontrak transaksi merupakan kontrak yang bersifat jangka masa pendek. Kontrak ini lebih memfokus kepada aspek pertukaran ekonomi di mana pertukaran ekonomi di dalam kajian ini adalah pemberian perkhidmatan oleh pekerja hasil daripada pemberian gaji oleh majikan, jenis pekerjaan yang sempit dan penglibatan pekerja yang minima dalam organisasi. Dalam kontrak transaksi ini, terdapat dua dimensi utama yang dikaji iaitu sempit dan jangka masa pendek.

Kontrak transaksi yang sempit menerangkan bahawa pekerja diwajibkan untuk melakukan hanya satu siri pekerjaan dalam kontrak. Ia merupakan

pekerjaan yang diambil kira dalam hasil daripada pemberian gaji oleh pihak majikan kepada pekerja. Kontrak transaksi yang sempit menerangkan bahawa organisasi telah menghadkan penglibatan pekerja dalam organisasi hanya kepada perkara-perkara yang melibatkan pekerjaannya sahaja dan memberikan peluang yang terhad untuk latihan dan pembangunan tertakluk kepada keperluan pekerjaan tersebut. Manakala kontrak transaksi jangka masa pendek menunjukkan bahawa pekerja tidak mempunyai kewajiban bekerja tetap di organisasi buat selamanya dan komited untuk bekerja hingga batas waktu tertentu. Organisasi menawarkan hubungan kerja yang hanya untuk jangka masa tertentu dan tidak bertanggungjawab untuk memastikan kerjaya pekerja dalam jangka masa yang panjang. Di dalam pekerjaan, kontrak transaksi menerangkan kontrak pekerjaan untuk pekerja kontrak dan sambilan atau lebih dikenali sebagai kontrak untuk pekerjaan.

Sehubungan itu, kontrak transaksi telah dikaitkan dengan perjanjian yang bersifat kewangan dengan penglibatan pekerja yang terhad dalam organisasi. Kontrak transaksi ini dilihat mempunyai hubungan dengan pekerja lain di organisasi sehingga ia kelihatan berbeza dengan kontrak hubungan.

#### **2.3.1.2 Kontrak hubungan**

Kontrak hubungan adalah kontrak yang mempunyai jangka masa yang panjang. Namun begitu, kontrak hubungan ini sukar untuk menentukan keputusan yang dibuat oleh pekerja dan majikan. Kebiasaannya, jenis kontrak ini melibatkan

faktor sosio-emosi, seperti kepercayaan, keselamatan, dan kesetiaan. Masing-masing pihak berharap terjadi hubungan timbal balik (*reciprocal*).

Menurut Rousseau (2000), kontrak hubungan ditakrifkan dengan hubungan jangka masa yang panjang. Sehubungan itu, kontrak hubungan tidak mempunyai had masa (di dalam pekerjaan di Malaysia, pekerja hanya akan bekerja sehingga had umur persaraan iaitu 60 tahun), memperkenalkan suatu hubungan yang terus menerus antara pekerja dan organisasi, melibatkan pertukaran wang dan ganjaran bukan kewangan seperti kesetiaan timbal balik, sokongan, ganjaran terhadap kerjaya, sokongan seperti latihan dan peluang pembangunan jangka panjang dalam organisasi. Menurut Rousseau (2000), menyimpulkan bahawa kontrak hubungan melibatkan dua dimensi, iaitu dimensi kemantapan (*stability*) dan kesetiaan (*loyalty*).

Kemantapan dalam kontrak hubungan menerangkan bahawa pekerja diwajibkan untuk bekerja di organisasi untuk jangka waktu yang agak lama dan melakukan hal-hal lain untuk mempertahankan pekerjaannya (Rousseau, 1990). Dalam hal ini, organisasi menawarkan pakej pampasan yang stabil dan hubungan kerja jangka panjang. Manakala kesetiaan menunjukkan bahawa pekerja diwajibkan untuk menyokong organisasi melalui kesetiaan dan komitmen terhadap keperluan dan kepentingan organisasi (Rousseau, 1990). Selain itu, pekerja diharapkan menjadi anggota organisasi yang baik, di mana pekerja sentiasa menunjukkan usaha dalam mencapai objektif organisasi seperti

bekerjasama, rajin dan jujur terhadap tugas yang diberikan (Noer, 1993). Sebaliknya, organisasi perlu memainkan peranan penting kepada pekerja, di mana organisasi sentiasa memantau kebajikan pekerja dan memastikan keselamatan pekerja dalam organisasi (Herriot, Manning & Kidd, 1997). Ini dapat memberi motivasi kepada pekerja untuk memberi lebih komitmen dan kesetiaan kepada organisasi mereka.

### **2.3.1.3 Kontrak seimbang**

Kontrak yang seimbang merupakan gabungan dari kontrak transaksi dan kontrak hubungan (Rousseau, 2000). Kontrak yang seimbang adalah bersifat dinamik dan tidak terhad kepada memberi tumpuan kepada kejayaan ekonomi organisasi tetapi juga menerangkan peluang kepada pekerja untuk mengembangkan kerjaya mereka. Pada masa yang sama, pekerja dan organisasi sentiasa saling memberikan sumbangan dalam pembangunan organisasi.

Kontrak yang seimbang terdiri dari pekerjaan luaran (*external employability*), kemajuan dalaman (*internal advancement*) dan prestasi dinamik (*dynamic performance*). Pekerjaan luaran adalah meliputi kepada pembangunan kerjaya di luar organisasi. Pada aspek ini, pekerja mempunyai tanggungjawab untuk membangunkan skil kemahiran di luar organisasi. Manakala bagi kewajipan organisasi iaitu meningkatkan hubungan kerja jangka panjang baik di dalam mahupun di luar organisasi. Bagi kemajuan dalaman, ia adalah meliputi pembangunan kerjaya dalam pasaran tenaga kerja dalaman. Pekerja

bertanggungjawab untuk membangunkan kemahiran terkini yang boleh membantu kepada pembangunan organisasi. Di samping itu, organisasi bertanggungjawab untuk mewujudkan peluang pembangunan kerjaya kepada para pekerja di dalam syarikat (Rousseau, 1990). Prestasi dinamik adalah meliputi kewajipan pekerja untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu syarikat dalam mencapai matlamat syarikat agar menjadi syarikat yang kompetitif. Namun begitu, kewajipan organisasi adalah membantu pekerja dalam meningkatkan pembelajaran dan melaksanakan keperluan-keperluan prestasi (Herriot et al., 1997).

Oleh yang demikian, dalam kontrak seimbang, pekerja perlu sentiasa meningkatkan kemahiran mereka bagi meningkatkan kualiti kerja mereka supaya dapat membantu organisasi mencapai objektif. Pada masa yang sama, di samping memberikan pakej penggajian yang kompetitif, pihak majikan juga bertanggungjawab menyediakan pelan pembangunan kepada pekerja dan juga laluan kerjaya pekerja di dalam organisasi.

#### **2.3.1.4 Kontrak peralihan**

Kontrak psikologi peralihan adalah kontrak yang bercirikan jangka masa pendek dan rendah tahap kepastian. Kontrak ini menunjukkan tahap ketidakpastian yang tinggi dan kekaburan, di mana kontrak ini kebiasaannya akan menyebabkan pemberhentian kerja dan ketidakstabilan kerja. Kebiasaanya kontrak psikologi peralihan adalah sementara, di mana ia wujud dalam syarikat yang sedang

menjalani perubahan organisasi yang radikal seperti penggabungan atau pengambilalihan (Rousseau, 1995). Oleh yang demikian, kontrak psikologi peralihan ini memberi kesan yang mendalam kepada pekerja sehingga berlakunya pecahan dalam kontrak.

Kontrak psikologi peralihan adalah berdasarkan kepada kontrak yang mencerminkan kepada ketiadaan nilai komitmen mengenai pekerjaan di masa hadapan. Sehubungan itu, kontrak ini tidak mementingkan kepada tuntutan prestasi yang tinggi oleh majikan atau pelan insentif oleh pekerja (Patrick, 2008).

### **2.3.2 Kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti**

Kebanyakan penyelidik terdahulu melihat bahawa niat untuk pusing ganti mempunyai hubungan dengan kontrak psikologi (Rousseau, 1989; Shore & Tetrick, 1994; Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1997; Grama, 2017)). Kontrak psikologi dikonsepkan sebagai proses kognitif di peringkat individu seperti dalam kajian yang dibuat oleh Rousseau (1989). Ini menunjukkan bahawa kontrak psikologi memberi tumpuan kepada persepsi pekerja, di mana kontrak psikologi dilihat dalam dua persepsi iaitu kepercayaan individu mengenai terma dan syarat pekerjaan sebagai suatu perjanjian timbal balik antara individu dan pihak lain atau kepercayaan pekerja dalam kewajipan timbal balik antara pekerja dan majikan (Rousseau, 1989). Tambahan itu, kewajipan menjelaskan kontrak pekerjaan adalah komitmen untuk tindakan masa depan dan merujuk kepada sikap dan niat samada dipihak pekerja atau majikan. Maka, penekanan ke atas

kepercayaan pekerja tentang terma dan syarat pekerjaan yang diterima adalah berpadanan dengan deskripsi tugasnya adalah merupakan satu ciri penting dalam kontrak psikologi (Robinson, 1996).

Kontrak psikologi mungkin berbeza daripada kontrak rasmi, di mana kontrak rasmi merupakan undang-undang bertulis yang formal manakala kontrak psikologi lebih merujuk kepada kepercayaan pekerja atau majikan terhadap sesuatu kontrak yang rasmi atau di dalam pekerjaan kontrak yang rasmi dikenali sebagai kontrak pekerjaan. Kelakuan dan sikap pekerja akan dipengaruhi oleh persepsi pekerja terhadap kewajipannya dalam menjalankan tanggungjawab tugas dan persepunya terhadap pakej penggajian yang sesuai dengan usaha yang diberikan dalam menjalankan tanggungjawabnya (Shore & Tetrick, 1994; Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1997). Kajian lepas yang dijalankan oleh Blomme, Rheede dan Tromp (2010), menunjukkan bahawa kontrak psikologi ditakrifkan sebagai persepsi individu tentang kewajipan terhadap organisasi dan persepsi tentang bagaimana kawajipan organisasi telah dipenuhi.

Kekurangan dalam memenuhi aspek kontrak psikologi akan membawa kepada pelanggaran kontrak, di mana ketidakpercayaan kepada kontrak pekerjaan akan dimanifestasikan melalui perubahan dalam sikap dan tingkah laku pekerja (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997). Perubahan sikap pekerja akibat ketidakpercayaan kepada kontrak pekerjaan ditunjukkan melalui gelagat seperti ketidakhadiran, mengurangkan usaha, menunjukkan prestasi yang tidak mencapai



piawai yang telah ditetapkan dan berhenti dari pekerjaan (*resignation*). Manakala perubahan sikap majikan jika ia percaya bahawa pekerja telah melanggar kontrak adalah lebih kepada mengenakan tindakan tatatertib seperti memberi surat tunjuk sebab, tukar jabatan atau pembuangan (*dismissal*). Menurut Rousseau (1989), pelanggaran kontrak psikologi boleh menyebabkan reaksi emosi yang kuat seperti kemarahan, kebencian dan rasa ketidakadilan. Dalam sudut tingkah laku, Robinson dan Rousseau (1994) telah menjalankan kajian penyelidikan di mana mereka mendapati bahawa pelanggaran kontrak psikologi boleh membawa kepada peningkatan dalam pusing ganti pekerja. Oleh itu, kontrak psikologi adalah penting kerana boleh mempengaruhi tingkah laku dan sikap pekerja ke arah niat untuk pusing ganti (Hancer & George, 2003).

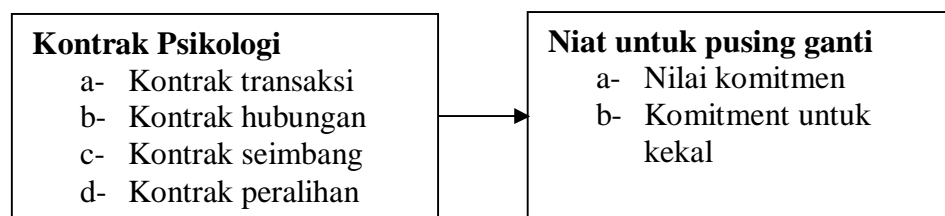
Kebanyakan penyelidik lepas melihat kontrak psikologi mempunyai hubungan dengan niat untuk pusing ganti apabila kontrak psikologi sebagai pembolehubah tidak bersandar dan niat untuk pusing ganti sebagai pembolehubah bersandar (Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 2000; Craig & Tetrick, 1999). Kedua-dua pembolehubah ini mempunyai hubungan yang signifikan dan arah hubungan yang negatif. Ini dapat dibuktikan oleh Blomme et al (2010), di mana keputusan ujian regresi telah menunjukkan nilai  $\beta = -0.40$ .

Sehubungan itu, kajian lepas melihat kontrak psikologi sebagai pembolehubah pengantara, di mana kontrak psikologi menjadi faktor untuk menguatkan hubungan antara perubahan organisasi dan niat untuk pusing ganti.

Ini dapat dibuktikan dalam kajian Lo dan Aryee (2003) di mana kontrak psikologi mempunyai hubungan kepada niat untuk pusing ganti dengan keputusan ujian regresi iaitu  $\beta = -0.24$ . Ini dipersetujui oleh Robinson (1994), di mana kajian beliau telah mendapati bahawa kontrak psikologi akan memberi kesan kepada pekerja untuk cenderung kepada niat untuk pusing ganti apabila pelanggaran kontrak psikologi berlaku. Kenyataan ini dibuktikan dalam ujian regresi iaitu  $\beta = 0.36$ . Oleh yang demikian, kontrak psikologi akan mempengaruhi pekerja ke arah niat untuk pusing ganti apabila berlakunya pelanggaran kontrak psikologi dalam organisasi (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998; Grama, 2017).

Kajian lepas menunjukkan bahawa kontrak psikologi mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat untuk pusing ganti. Namun begitu, penyelidik lepas tidak pernah mengkaji hubungan kontrak psikologi kepada niat untuk pusing ganti secara langsung dengan menggunakan dimensi-dimensi kontrak psikologi iaitu kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang dan kontrak peralihan seperti dalam kajian oleh Rousseau (2000). Oleh yang demikian, penyelidik membina hipotesis yang di ringkaskan seperti berikut:

H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti.



## **2.4 Pemencaran kuasa**

Perubahan dalam dunia perniagaan dan pengurusan dimasa kini bagi memenuhi tuntutan pelanggan atau pengguna perkhidmatan memaksa kebanyakan organisasi mencari kaedah mengubah strategi dan pendekatan terhadap cara pegurusan dan tugas pekerja (Arnold, Arab, Rhoades & Drasgow, 2000). Pemencaran kuasa telah menjadi amalan bagi banyak organisasi sejak kebelakangan ini yang melihat strategi ini mampu menghadapi cabaran yang kompetitif dalam memenuhi tuntutan penyediaan perkhidmatan dan industri ketika ini (Conger & Kanungo, 1988; Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Dewettinck & Van Amejide, 2011). Hasil dalam amalan pemecaran kuasa ini kepada pekerja telah banyak membawa kejayaan dalam persekitaran perniagaan dalam organisasi (Bartunek & Spreitzer, 2006).

Pemencaran kuasa telah banyak diguna pakai oleh pihak pengurusan dan pengamal-pengamal dalam pengurusan organisasi (Dewettinck & Amejide, 2011; Thomas & Velthouse, 1990). Ianya juga telah menjadi perhatian kepada sarjana-sarjana lepas dalam organisasi (Conger & Kanungo, 1998; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Tambahan lagi, kebanyakan kajian dalam kepimpinan dan pengurusan menyatakan amalan pemecaran kuasa kepada pengikut atau pekerja merupakan tiang utama kejayaan terhadap pengurusan organisasi yang berkesan (Ozaralli, 2003; Chan, Mak & Lam, 2018).

Pada awal definasi pemecaran kuasa ianya merupakan perkongsian kuasa dan sumber melalui kaedah peningkatan motivasi bagi meningkatkan kecekapan sendiri (Conger & Kanungo, 1998; Chan et al. 2018). Sememangnya banyak definasi-definasi yang berbeza dari sarjana-sarjana lepas berkenaan pemecaran kuasa walaupun bagaimanapun teras kepada definasi pemecaran kuasa ini adalah peningkatan motivasi terhadap individu melalui perkongsian kuasa terhadap tugas mereka dalam pembuatan keputusan yang perlu dibuat oleh mereka (Conger & Kanungo, 1998; Thomas & Vekthouse, 1990). Dalam konsep ini, pemecaran kuasa akan memberi lebih tanggungjawab dan kuasa kepada pekerja dalam menjalankan tugas mereka dalam keadaan yang tidak tertekan (Hancer & George, 2003).

Conger dan Kanungo (1988) berserta Thomas dan Velthouse (1990) melihat pemecaran kuasa ini merupakan motivasi tugas interistik yang mana akan memberi kesan terhadap keadaan persekitaran seseorang yang sesuai baginya (Zimmerman, 1990). Oleh itu pemecaran kuasa pekerja merupakan perkara-perkara yang akan meningkatkan keaktifan dan motivasi dalaman pekerja bagi mereka menjalankan tugas (Conger & Kanungo, 1998; Thomas & Velthouse, 1990; Chan et al., 2018). Tambahan lagi, ianya juga merupakan sebagai pembentukan kesedaran dan merupakan asas kepada pembentukan komitmen pekerja (Spreitzer, 1996).

Di dalam pemencaran kuasa ianya merupakan akar umbi dalam Teori Pengurusan Kuasa dan Penurunan Kuasa yang mana ianya memberikan hak kepada pekerja untuk mengawal dan menggunakan sumber-sumber organisasi untuk membantu kepada keberhasilan organisasi (Ugboro, 2006). Martin dan Bush (2006) menyatakan bahawa konsep pemencaran kuasa diperolehi daripada teori pengurusan penyertaan dan penglibatan pekerja, di mana konsep ini menunjukkan bahawa pemimpin perlu bersama-sama pekerja dalam proses pembuatan keputusan dan berkongsi kuasa dengan pekerja bawahan untuk meningkatkan prestasi mereka.

Kebiasaannya, pelaksanaan pemencaran kuasa dalam organisasi akan dilihat kepada dua perspektif. Pertama, pemencaran kuasa dari atas ke bawah (*top-down empowerment*) di mana perkara utama strukturnya lebih kearah pengurusan atasan diberi kuasa dan tanggungjawab untuk membimbing orang bawahannya atau dikenali sebagai perspektif hubungan dan mekanistik. Perspektif ini menegaskan bahawa adalah menjadi tanggungjawab ketua di dalam organisasi untuk membimbing pekerja, mewakili tanggungjawab yang lebih kepada pekerja dan berkongsi maklumat dengan pekerja (Matthews, Diazz & Cole, 2003). Kedua, pemencaran kuasa dari bawah ke atas (*bottom-up empowerment*) merupakan perspektif secara psikologi yang menerangkan kepada usaha pekerja dalam memahami kuasa yang dia telah perolehi dari pihak pengurusan dan bagaimana baginya untuk melaksanakan tugasannya dengan menggunakan kuasa yang telah diberikan kepadanya (Matthews et al., 2003).

Kebiasaannya, pemencaran kuasa akan memberi hasil yang baik apabila pemencaran kuasa itu dititikberatkan dalam organisasi (Pelit, Ozturk & Arslanturk, 2011). Pemencaran kuasa pekerja dilihat kepada dua cara iaitu sebagai satu set amalan pengurusan yang bertujuan untuk meningkatkan automoni dan tanggungjawab pekerja (pemencaran kuasa psikologi) dan orientasi kerja aktif individu (pemencaran kuasa tingkah laku) (Boudrias et al., 2009). Dalam dimensi pemencaran kuasa tingkah laku ianya lebih kepada peranan pengurusan atasan dalam menurunkan kuasa kepada pekerja (Pelit et al., 2011), manakala pemencaran kuasa psikologi merupakan persepsi oleh pekerja bahawa mereka mempunyai peluang untuk membantu dalam menentukan peranan kerja, menyelesaikan masalah pekerjaan dan mempengaruhi keputusan penting (Yukl & Becker, 2006). Perkara ini dinyatakan dalam kajian yang dilakukan oleh Seibert, Silver dan Randolph (2004), bahawa pemencaran kuasa psikologi mempunyai penilaian yang lebih terus kepada nilai individu dan tuntutan tugas individu masing-masing iaitu pekerja jika dibandingkan dengan pemencaran kuasa tingkah laku yang memberi tumpuan yang meluas.

Ini kerana dalam pendekatan ianya melibatkan pekerja membentuk persepsi terhadap tingkah laku pemimpin mereka samaada untuk bersama-sama mengambil bahagian dalam peringkat yang lebih tinggi dalam membuat keputusan melalui pengalaman-pengalaman mereka dalam apa-apa penyelesaian masalah ataupun tuntutan tugas kerja (Konczak, Stelly & Trusty, 2000; Spreitzer, 1995; Stander, Van Zyl & Bester, 2015). Melalui pemencaran kuasa

psikologi ini juga pekerja akan membentuk tanggapan bahawa mereka mempunyai kuasa dalaman atau kognitif apabila pihak pengurusan atau pemimpin berjaya membentuk tanggapan berkenaan dengan jayanya seperti peningkatan motivasi pekerja dan pertukaran timbal balik seperti ganjaran daripada majikan sekiranya pekerja berjaya melaksanakan sesuatu tugas (Fong & Snape, 2013; Spreitzer, 1995). Oleh kerana kajian ini melibatkan individu iaitu pekerja yang mempunyai hubungan langsung kepada pelanggan dan kesediaan pengurusan untuk menurunkan kuasa kepada pekerja maka kajian ini akan menfokuskan kepada dimensi pemencaran kuasa psikologi untuk melihat persepsi diri mereka di tempat kerja (Pelit et al., 2011).

#### **2.4.1 Pemencaran kuasa psikologi**

Di dalam teori pemencaran kuasa psikologi ianya digunakan untuk menentukan komponen penting dalam usaha menjayakan pemencaran kuasa dan juga syarat-syarat untuk memudahkan pekerja mengalami pemencaran kuasa di tempat kerja (Yukl & Becker, 2006). Ini dapat dilihat bahawa kebiasaannya pekerja mahu pemencaran kuasa bagi membentuk kawalan, kuasa dan membuat keputusan supaya pekerja dapat bersama-sama membantu mencapai matlamat organisasi (Greasley, Bryman, Dainty, Price & Naismith, 2008). Maka dengan itulah pemencaran kuasa psikologi dilihat mencerminkan diri pekerja dan penilaian tugas yang bergabung bagi membentuk kesan motivasi terhadap penglibatan diri dalam tingkah laku yang berkaitan dengan kerja-kerja mereka (Chen & Klimoski, 2003; Wang & Long, 2018). Pemencaran kuasa psikologi ditakrifkan

sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang dimanifestasikan dalam empat elemen untuk mencerminkan orientasi individu atau peranan kerja termasuklah maksud kerja, kompeten kerja, penentuan sendiri dan impak kerja (Kuo, Ho, Lin & Lai, 2010).

#### **2.4.2 Dimensi pemencaran kuasa psikologi**

Pemencaran kuasa psikologi menggambarkan tentang orientasi individu terhadap peranan masing-masing di dalam organisasi (Thomas & Velthouse, 1990). Terdapat empat dimensi pemencaran kuasa psikologi iaitu maksud kerja (*meaning*), kompeten kerja (*competence*), penentuan diri (*self-determination*) dan impak kerja (*impact*) (Spreitzer, 1995).

##### **2.4.2.1 Maksud (*Meaning*)**

Maksud merujuk kepada nilai kerja yang menggambarkan tentang matlamat atau tujuan kerja, dan ianya dinilai berhubung dengan cita-cita individu sendiri terhadap pekerjaannya (Jha, 2011). Dimensi ini menerangkan tentang kesesuaian antara keperluan peranan kerja terhadap kepercayaan, nilai dan tingkah laku pekerja (Holdsworth & Cartwright, 2003). Sehubungan itu, salah satu cara yang penting dalam pembangunan organisasi adalah dengan menyediakan peluang penyertaan yang terbit dari pemencaran atau penurunan kuasa majikan kepada pekerja yang bermakna kepada pekerja di seluruh organisasi (Jha, 2011). Selain itu, individu yang mempunyai tahap maksud kerja yang lebih tinggi mungkin boleh terlibat dalam tingkah laku bagi menghalang masalah yang berkaitan



dengan kerja seperti lebih bertanggungjawab dan mengambil berat terhadap tugas yang ditetapkan oleh majikan. Tingkah laku tersebut mendorong pekerja lebih bermotivasi dan komited untuk mencapai matlamat organisasi (Wat & Shaffer, 2005).

Pekerja berusaha untuk mencari maksud dan tujuan dalam kerja mereka. Ini kerana pekerja cuba membuat pekerjaan mereka menjadi lebih bermakna dan berusaha melaksanakan tugas-tugas mereka pada tahap prestasi yang tinggi (Ashmos & Duchon, 2000). Sehubungan itu, untuk memastikan pekerja menjalankan tugasnya dengan betul dan mempunyai nilai tinggi, seseorang pengurus perlu berbincang dengan pekerja tentang kandungan dan matlamat pekerjaan tersebut dan aktiviti perbincangan itu harulah menggambarkan konsep pemencaran kuasa yang pekerja boleh lakukan dalam organisasi (Pelit et al., 2011).

Sepertimana yang dicadangkan oleh Thomas dan Velthouse (1990), pemencaran kuasa boleh dilihat sebagai satu hubungan antara kedua-dua pihak di mana pengurus berkongsi kuasa dan autoriti dengan pekerja bawahan dan pekerja akan bermotivasi kerana mereka dapat mengawal beberapa aspek kerja. Oleh itu, pengurus digalakkan untuk merumuskan dan melaksanakan polisi pemencaran kuasa yang boleh mengalakkan pekerja untuk bertindak balas dan memberi pandangan terhadap masalah yang berkaitan dengan kerja dan pihak pengurus juga perlu menyediakan sumber kuasa dan autoriti kepada pekerja dalam

melakukan sebarang tindakan terhadap pekerjaannya (Ugboro, 2006). Dengan pelaksanaan pemencaran atau penurunan kuasa ini, organisasi akan menyediakan pekerja dengan keupayaan untuk mencerminkan nilai asas yang mengawal kerja dan menyelesaikan segala masalah yang dihadapi oleh mereka di tempat kerja (Grinsven & Visser, 2011).

Kebiasaanya pengurus yang beretika akan mengamalkan pemencaran kuasa psikologi untuk memastikan pekerja memahami tugas yang diberikan kepada mereka. Ini dipersetujui oleh May, Gilson dan Harter (2004), pengurus yang beretika lebih cenderung untuk mempertimbangkan keperluan pembangunan setiap pekerja dan sentiasa memastikan pekerja memahami peranan kerja serta maksud dalam pekerjaan mereka. Contohnya pengurus sentiasa melayan pekerja dengan penuh hormat dan bukannya memberi layanan ke arah meninggalkan organisasi (Zhu, May & Avolio, 2004). Oleh itu, sikap menghormati yang diamalkan oleh pengurus boleh mendorong pekerja untuk bekerja secara cekap dan berkesan dan seterusnya memberi nilai (maksud) yang tinggi kepada pekerjaan yang selari dengan matlamat organisasi.

#### **2.4.2.2 Kompetensi (*Competence*)**

Kompetensi merujuk kepada kemahiran yang ada dalam diri seseorang individu atau pekerja untuk melaksanakan tugas dalam pekerjaannya (Jha, 2011; Gist, 1987). Ianya merupakan tindakbalas (*reflects*) tidak langsung seseorang pekerja itu apabila dia percaya telah mendapat apa yang diharapkan daripada organisasi

untuk melakukan tugasnya dengan baik sebagai balasan (Thomas & Velthouse, 1990). Pengaruh kompetensi dapat dijelaskan oleh Wat dan Shaffer (2005), di mana individu yang percaya bahawa mereka mempunyai keupayaan untuk mencapai matlamat dan akan melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai matlamat. Kompetensi dianggap sebagai pengetahuan yang mana individu mempunyai kemahiran yang diperlukan untuk berjaya dalam melaksanakan tugas yang diberikan di dalam organisasi (Bandura, 1986; Conger & Kanungo, 1988; Fulford & Enz, 1995; Thomas & Tymon, 1994). Jika sekiranya mereka tidak yakin bahawa diri mereka mempunyai kompetensi, ini akan membawa mereka merasa kekurangan pemecaran kuasa dalam diri sendiri (Conger & Kanungo, 1988).

Dalam persekitaran organisasi, kompetensi kerja adalah penting untuk mencapai matlamat organisasi. Pengurus akan mempertimbangkan keperluan pembangunan pekerja dan kebajikan pekerja untuk memudahkan pertumbuhan dan keyakinan pekerja dalam mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan kerja mereka (Conger & Kanungo, 1988). Peningkatan kompetensi kerja dilakukan oleh pengurus dengan menyediakan latihan kepada pekerja supaya mereka lebih memahami selok-belok kerja yang dilakukan di dalam organisasi (Zhu, May & Avolio, 2004). Pekerja yang mempunyai kompetensi kerja yang tinggi akan mudah menyelesaikan masalah apabila mereka berhadapan dengan sebarang kesulitan dalam tugas, contohnya dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan kerja mereka. Ini menunjukkan

bahawa kompetensi kerja pekerja dianggap sebagai satu keperluan penting kepada majikan dalam mencapai matlamat organisasi.

Kompetensi pekerja juga dilihat penting kepada majikan kerana ia akan memberi motivasi kepada mereka (Yukl & Becker, 2006) untuk pekerja menyumbang idea-idea pembangunan organisasi (Wang & Long, 2018). Pekerja bermotivasi dalam melakukan kerja apabila mereka memahami hak dan kuasa yang diberikan oleh majikan. Pemahaman terhadap kuasa dan hak yang berkaitan dengan kerja akan memberi mereka semangat untuk fokus dan serius dalam melakukan kerja di dalam organisasi (Matthews, Diazz & Cole, 2003). Oleh yang demikian, kompetensi kerja perlu diterapkan dalam diri setiap pekerja supaya mereka dapat bersama-sama membantu dalam memastikan matlamat diri dan organisasi tercapai.

#### **2.4.2.3 Penentuan sendiri (*Self-determination*)**

Penentuan sendiri merupakan satu faktor yang perlu ada di dalam diri setiap pekerja kerana ianya akan membantu pekerja dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995). Selain itu, penentuan sendiri juga boleh dilihat sebagai perasaan individu yang mempunyai pilihan dalam memulakan dan mengawal tindakan dalam organisasi (Deci, Connell & Ryan, 1989). Dalam persekitaran kerja, penentuan sendiri dapat menggambarkan autonomi dalam permulaan dan kesinambungan tingkah laku kerja dan proses; contohnya membuat keputusan mengenai kaedah kerja, kadar dan usaha dalam

organisasi (Spector, 1986; Moon, Kamdar, Mayer, & Takeuchi, 2008). Dengan adanya penentuan sendiri dalam diri pekerja, maka pekerja lebih memahami tentang hak menggunakan kuasa mereka terutamanya dalam membuat sebarang keputusan yang berkaitan dengan kerja mereka (Bhatnagar, 2005).

Manakala pengurus yang beretika pula akan melindungi hak asasi dan autonomi pekerja, di mana pengurus lebih cenderung untuk menstrukturkan tugas supaya pekerja mempunyai budi bicara dalam membuat sebarang keputusan ke atas pekerjaan serta penyertaan yang lebih luas dalam membuat keputusan kepada organisasi (Zhu, May & Avolio, 2004). Oleh yang demikian, autonomi di tempat kerja akan memupuk perasaan penentuan sendiri dalam setiap diri pekerja dan mewujudkan sifat amanah antara pengurus yang beretika dan pekerja dalam organisasi. Pengurus yang mempunyai sifat amanah akan sentiasa memastikan pekerjaanya mendapat tugas yang bersesuaian dengan kemahiran dan pengetahuan pekerja. Manakala pekerja juga perlu bersifat amanah dengan tugas yang diberikan dan sentiasa menganggap bahawa setiap tugas adalah tanggungjawab yang perlu dilakukan dengan baik.

Dalam persekitaran organisasi, penentuan sendiri juga penting untuk pemimpin dalam mengawal kuasa mereka terhadap pekerja (Spreitzer, 1995). Pemimpin perlu mengawal kuasa mereka khususnya dalam membuat keputusan terhadap pekerja seperti memberi deskriptif kerja yang bersesuaian dan dapat memupuk persekitaran kerja yang baik di kalangan pekerja dalam organisasi.

Sehubungan itu, pemimpin yang beretika akan melindungi hak-hak asasi pekerja dan autonomi yang mana pemimpin lebih cenderung untuk menstrukturkan pekerjaan supaya pekerja lebih mudah untuk menyesuaikan diri dan sentiasa memberi komitmen penuh terhadap pekerjaan mereka (Spreitzer, Janasz & Quinn, 1999). Pada masa yang sama, pemimpin mewujudkan autonomi di kalangan pekerja di tempat kerja, di mana pemimpin akan memupuk perasaan penentuan sendiri dalam diri pekerja dengan menghubungkan kembali kepada rasa kesetiaan kepada organisasi supaya pekerja dapat menjalankan tugas dengan baik (Zhu, May & Avolio, 2004). Pembentukan penentuan sendiri dalam setiap pekerja dapat memberi impak yang positif kepada organisasi seperti kualiti kerja yang boleh mencapai matlamat organisasi.

#### **2.4.2.4 Impak (*Impact*)**

Impak merujuk kepada sejauh mana seseorang individu mampu mempengaruhi strategik, pentadbiran atau hasil operasi di tempat kerja mereka (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Ianya melibatkan seseorang pekerja itu merasakan seolah-olah diri mereka berupaya membawa perubahan kepada organisasi (Spreitzer et al, 1999). Kebiasaannya pekerja akan mempengaruhi organisasi melalui penglibatan dan autonomi mereka. Penglibatan berkenaan dengan sejauh mana pekerja memberi pengaruh ke atas keputusan pengurusan strategik, pentadbiran dan operasi, contohnya pekerja mengambil bahagian dalam aktiviti yang ditetapkan oleh majikan. Manakala autonomi berkenaan dengan kebebasan individu pula untuk menjadi pakar dalam tugas yang ditetapkan kepada mereka

(Spector, 1986; Wang & Long, 2018). Ini menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai autonomi akan memahami selok-belok tugasannya dan dapat memudahkan mereka mencari jalan penyelesaian sesuatu masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, contohnya dalam proses membuat keputusan. Oleh itu, penyertaan dan autonomi cenderung kepada impak sama ada positif atau negatif di dalam organisasi.

Oleh itu, impak dianggap sebagai satu faktor yang penting dalam meningkatkan hasil kerja di dalam organisasi seperti proses membuat keputusan dan merancang strategik kerja (Spreitzer, 1995). Ini menunjukkan bahawa impak dapat menjelaskan tentang kebolehan dan kekuatan pekerja untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik dan lancar seperti mempunyai komunikasi yang baik, berani mengambil risiko dalam membuat keputusan dan dedikasi dengan kerja (Dewettinck & Ameijde, 2011). Kewujudan dimensi impak membolehkan pekerja mudah menyesuaikan diri mereka dengan pekerjaan yang ditetapkan oleh majikan, pada masa yang sama pekerja boleh bekerjasama dengan pihak majikan untuk mencapai objektif organisasi (Jha, 2011). Ini menunjukkan bahawa impak bukan hanya memberi kesan kepada pekerja, malah diperlukan untuk pemimpin bagi mewujudkan pentadbiran yang baik di dalam organisasi.

Dalam persekitaran kerja, pemimpin mesti berminat dan bersedia untuk menggunakan pengaruh dan kawalan peribadi supaya mereka dapat memberi inspirasi kepada pekerja (Conger & Kanungo, 1988). Pengaruh dan kawalan

peribadi yang dilakukan adalah lebih menitikberatkan kepada konteks kerja seperti deskriptif kerja pekerja (Holdsworth & Cartwright, 2003). Ciri-ciri ini adalah konsisten dengan dimensi pemencaran kuasa psikologi iaitu impak, di mana pekerja akan melihat pemimpin yang berkarisma sebagai individu yang boleh membuat perbezaan dan bertanggungjawab untuk mewujudkan perubahan dalam organisasi. Ini menunjukkan bahawa pekerja dapat melihat penggunaan kuasa oleh pemimpin yang boleh mempengaruhi pentadbiran, pengurusan strategik dan operasi dalam organisasi (Spreitzer et al., 1999). Oleh yang demikian, impak boleh dianggap penting kepada pekerja kerana ia dapat mengenal pasti kebolehan dan kekuatan pemimpin dalam menguruskan organisasi.

#### **2.4.3 Pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti**

Kebiasaannya pemencaran kuasa psikologi dilihat mempunyai hubungan dengan niat untuk pusing ganti dalam organisasi. Ini dibuktikan oleh Cai dan Zhou (2009), di mana keputusan hubungan di antara pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti adalah  $r = -0.31$ . Keputusan ini menjelaskan bahawa pekerja yang mempunyai pemencaran kuasa psikologi yang tinggi terhadap kerjanya, maka pekerja akan cenderung untuk kekal dalam organisasi. Oleh yang demikian, pemencaran kuasa psikologi ini penting kepada pekerja kerana ia boleh meningkatkan nilai komitmen pekerja terhadap organisasi (Olubunmi, Patricia, Nancy & Deborah, 2013; Nedd, 2006; Laschinger, Finegan & Shamian, 2001).



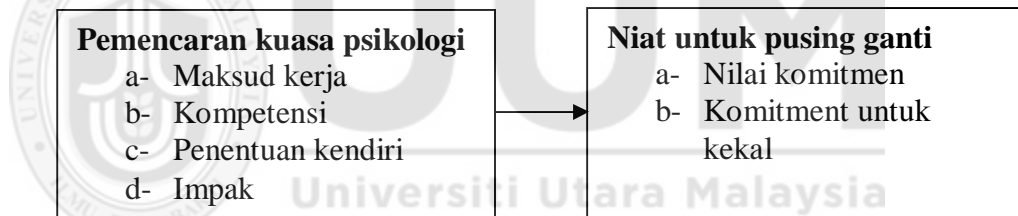
Selain itu, kajian lepas lain menunjukkan bahawa pemencaran kuasa psikologi dilihat memberi kesan secara langsung kepada niat untuk pusing ganti. Ini berlaku apabila pengurus berkongsi kuasa dengan pekerja, khususnya dalam proses membuat keputusan di dalam organisasi. Perkongsian kuasa yang dilakukan akan mendatangkan rasa kepuasan dalam diri pekerja kerana dapat bersama-sama memberi pendapat berkenaan dengan pekerjaan mereka. Apabila pemencaran kuasa psikologi berlaku di kalangan pekerja, maka pekerja lebih semangat untuk kekal dalam organisasi. Ini dibuktikan oleh Sparrowe (1994), di mana keputusan kolerasi di antara pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti adalah  $r = -0.61$ . Keputusan ini jelas menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai pemencaran kuasa psikologi yang rendah akan cenderung kepada niat untuk pusing ganti.

Pemencaran kuasa psikologi juga mempunyai hubungan yang signifikan dan negatif dengan niat untuk pusing ganti. Ini dibuktikan dalam kajian oleh Oh dan Chung (2011), di mana pekerja yang memahami kuasa yang mereka perolehi dari pihak pengurusan dan bagaimana untuk melaksanakan tugas mereka dapat meningkatkan lagi nilai komitmen dan kepuasan kerja, contohnya pekerja yang boleh menjalankan kerja dengan baik akan diberi penilaian yang tinggi oleh pihak pengurusan. Ini menunjukkan bahawa pekerja perlu mempunyai pemencaran kuasa psikologi yang tinggi bagi mengelakkan diri mereka cenderung kepada niat untuk meninggalkan organisasi. Keputusan analisis korelasi iaitu  $r = -0.4$  membuktikan bahawa pemencaran kuasa psikologi yang tinggi akan

mengurangkan niat untuk pusing ganti pekerja dalam organisasi (Oh & Chung, 2011).

Memandangkan hubungan pemencaran kuasa psikologi dengan niat untuk pusing adalah merupakan hubungan yang penting kepada pekerja di dalam organisasi maka kajian ini lebih fokus kepada empat dimensi seperti mana yang dicadangkan oleh Spreitzer (1995) iaitu maksud kerja, kompetensi, penentuan sendiri dan impak dalam penyelidikan ini. Oleh yang demikian, penyelidik membina hipotesis yang di ringkaskan seperti berikut:

H2: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti.



## 2.5 Kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara

Dalam kajian ini penyelidik menjadikan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara kepada hubungan di antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti. Menurut Baron dan Kenny (1986), pemboleh ubah dianggap sebagai pengantara apabila ia memenuhi beberapa syarat iaitu pertama, variasi dalam tahap pemboleh ubah tidak bersandar menyumbang untuk variasi dalam perantara, kedua variasi dalam pengantara signifikan untuk variasi dalam pemboleh ubah bersandar, dan ketiga apabila

syarat pertama dan kedua di kawal, hubungan sebelum ini yang signifikan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar tidak lagi penting. Oleh yang demikian, dalam kajian ini telah mendapati bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang lebih kuat daripada hubungan asal di antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

Sehubungan itu, penyelidik hanya menggunakan kepimpinan transformasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Ini kerana kepimpinan transformasi dapat menguatkan hubungan di antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti berbanding dengan kepimpinan transaksi. Ini telah dibuktikan oleh Bass (1985); Burns (1978); Bass dan Avolio (1994), kepimpinan transformasi lebih proaktif berbanding kepimpinan transaksi dalam skop memotivasikan pekerja ke arah mencapai prestasi yang tinggi. Maka, dengan ini penyelidik menggunakan kepimpinan transformasi sebagai pemboleh ubah pengantara.

### **2.5.1 Kepimpinan transformasi**

Kepimpinan transformasi merupakan gaya kepimpinan yang dianggap penting dalam sesebuah organisasi. Perkataan '*transform*' membawa maksud mengubah sifat-sifat sesuatu. Ini menunjukkan bahawa seseorang pemimpin transformasi adalah seorang yang mampu mengubah sifat-sifat negatif kepada sifat-sifat yang positif (Herold, Fedor & Caldwell, 2008). Dalam erti kata lain, kepimpinan

transformasi ini adalah satu gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mengubah sifat dan cara berfikir pekerja di tempat kerja. Perubahan ini juga menghasilkan kepada peningkatan komitmen pekerja hasil amalan kepemimpinan transformasi di dalam organisasi (Herold et al., 2008).

Kepimpinan transformasi ditakrifkan sebagai kesan hubungan pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya, di mana pengikutnya mempunyai kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpinnya yang mengamalkan kepemimpinan transformasi dengan mengubah gaya tingkah laku dan kepercayaan mereka terhadap organisasi (Yukl, 1999). Mereka ini sentiasa berada di dalam motivasi yang tinggi untuk mencapai apa-apa perkara yang di luar jangkaan (Bass & Avolio, 1992; Vinger & Cilliers, 2006). Ini merupakan kecekapan gaya tingkah laku kepemimpinan yang berupaya mewujudkan hubungan dengan pengikutnya hasil daripada keberkesanannya memberi inspirasi melalui motivasi, moral dan pengaruh ke atas sikap pekerja (Antonakis et al., 2003; Northouse, 2007; Gonzalez, Bosch, Santiago & Olid, 2016).

Kebiasaannya pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi percaya yang mereka boleh mendorong pekerja mengubah nilai dan sikap mereka di tempat kerja. Perubahan ini akan membuatkan pekerja berasa lebih bertanggungjawab dan komited untuk mencapai matlamat organisasi. Kepimpinan transformasi ini boleh dianggap sebagai satu proses yang membenarkan pemimpin memperluaskan kuasanya ke seluruh organisasi dengan masa yang singkat. Ini

merujuk kepada proses mempengaruhi kepada perubahan besar dalam sikap pekerja agar matlamat organisasi dan wawasan pemimpin dapat dicapai. Sehubungan itu, Bass (1990) menyatakan bahawa idea kepimpinan transformasi lebih menekankan kepada peningkatan kesedaran terhadap isu-isu kepimpinan di kalangan pengikut. Peningkatan kesedaran ini memerlukan pemimpin yang mempunyai wawasan, keyakinan diri, mempunyai kekuatan dalaman yang tinggi untuk memperjuangkan usul yang baik dan bukannya untuk populariti diri sendiri (Carlson & Perrewe, 1995; Gonzalez, et al., 2016).

Dalam persekitaran kerja, kepimpinan transformasi adalah penting untuk mencapai prestasi yang baik dalam organisasi. Sepertimana yang dinyatakan oleh Sosik (1997), kesan kepimpinan yang dijalankan oleh pemimpin bukan sahaja mendorong pekerja untuk memenuhi jangkaan prestasi malah dapat melepasi prestasi yang dijangkakan itu. Menurut Gonzalez et al. (2016), kepimpinan transformasi lebih membentuk kepada penyelesaian permasalahan seperti kata-kata yang menyokong pekerja, penghuraian penyelesaian dan pembangunan motivasi bagi memastikan pekerja berada di prestasi tinggi. Hasil-hasil yang baik ini dapat dicapai kerana kepimpinan transformasi lebih ke arah kepada pembangunan hubungan yang istimewa antara pemimpin dan pengikut dengan merangsangkan pengikutnya dengan cara yang lebih efektif seperti menitikberatkan kebajikan dan keselamatan pekerja di tempat kerja (Conger, 1991).

Di dalam kepemimpinan transformasi terdapat empat dimensi utamanya yaitu karisma, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan stimulasi intelektual (Burn, 1978; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990; Hinkin & Tracey, 1999). Dimensi-dimensi ini membentuk pengikut-pengikutnya dengan cara pembentukan motivasi pengikutnya bagi mencapai matlamat organisasi (Burns, 1978) seperti peningkatan kompetensi dan skil pekerja untuk organisasi terus bersaing. Oleh itu, kepemimpinan transformasi dilihat lebih pro-aktif dan lebih berkesan berbanding kepemimpinan transaksi di dalam membentuk motivasi pekerja untuk mencapai prestasi yang lebih baik di dalam organisasi dan ianya telah dibuktikan oleh sarjana-sarjana lepas yang membuat kajian (Dumdum, Lowe & Avolio, 2015; Ismail et al., 2011; Gonzalez, et al., 2016).

Keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasi adalah seperti berikut:

- 1) Karisma

Pemimpin ini menjadi *role model*, mempunyai kebolehan atau keupayaan membentuk visi dan misi organisasi, menanamkan sifat harga diri, mendapatkan penghormatan dan meningkatkan optimistik. Berkongsi risiko dengan pengikut, mengutamakan kepercayaan dan kesetiaan. Ia juga boleh membangkitkan dan merangsangkan atau mendorong pekerja bawahan. Sifat kepemimpinan berkarisma ini merujuk kepada rasa kekaguman dan penghormatan pengikut terhadap pemimpin. Ia berkebolehan untuk membangkitkan keyakinan diri, emosi, kepercayaan, semangat, kebanggaan diri dan rasa optimis di kalangan pengikut.

Pemimpin ini juga boleh menjelaskan wawasan, misi serta berkeyakinan tinggi (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990).

## 2) Motivasi Inspirasi

Pemimpin berperanan sebagai *role model* kepada pekerja bawahan, di mana mahir menggunakan jalinan berkomunikasi dalam usaha memperjelaskan visi organisasi dengan baik kepada pekerja bawahannya. Dimensi ini adalah untuk mengukur kebolehan pemimpin yang membentuk keyakinan di dalam visi dan nilai kepimpinannya. Pemimpin akan mendorong dan mempengaruhi pengikut mencapai wawasan bersama, menggunakan kemahiran yang ada untuk memfokuskan usaha pekerja dengan menunjukkan tingkah laku yang sesuai sebagai role model agar menjadi ikutan pekerjanya (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990).

## 3) Pertimbangan Individu

Pemimpin akan memberi tugas kepada pekerja yang akan merangsangkan proses pembelajaran dalam diri pekerja sambil pemimpin bertindak sebagai mentor atau jurulatih kepada setiap pekerja secara individu (Bass & Avolio, 1994). Ini kerana setiap pekerja mempunyai keinginan yang berbeza di antara satu sama lain (Bass & Avolio, 1994; Chan & Chan, 2005). Pemimpin sebagai jurulatih dan mentor ini akan bertindak balas secara berterusan membina hubungan dengan pengikutnya untuk memenuhi misi organisasi.

Pemimpin yang melayan setiap pengikut sebagai seorang individu akan membina hubungan langsung dan berkomunikasi dua hala. Pemimpin juga akan menyerahkan kuasa secara terkawal sebagai salah satu cara membangunkan semangat pengikut. Ini akan memberi kesan ke atas individu yang merasakan mereka dihargai dalam setiap tugas yang di lakukannya sambil di pantau oleh pemimpin bagi menilai kemajuan dari masa ke semasa. Ini akan mengurangkan rasa seperti tidak di nilai secara langsung di kalangan mereka (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990).

#### 4) Stimulasi Intelektual

Pemimpin merangsang pengikut memikirkan tentang perkara yang dilakukan dengan nilai serta kepercayaan mereka. Dimensi ini menggalakkan pengikut menyelesaikan masalah sendiri, dapat menerima tugas yang mencabar dengan lebih menarik. Pemimpin merangsang pengikut berfikir secara intelektual, menerima cabaran, mengambil risiko dan membuat penyelesaian masalah. Pengikut digalakkan untuk menyoal tentang nilai, kepercayaan dan jangkaan mereka (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990).

Kebiasaannya kepimpinan transformasi ini menggambarkan seseorang pemimpin yang mempunyai semangat yang tinggi, melahirkan idea-idea yang baik, komitmen yang tinggi, kesetiaan yang tinggi dan sentiasa bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat organisasi (Conger, 1991). Sehubungan itu,



kepimpinan transformasi adalah cenderung kepada tingkah laku yang akan menonjolkan diri sebagai seorang pemimpin yang baik seperti menyampaikan ucapan atau amanat yang bercirikan wawasan, mempunyai gaya penyampaian yang kukuh dan mempunyai keyakinan untuk meningkatkan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, Shea (1999) mendapati bahawa seorang pemimpin transformasi tidak akan menunjukkan prestasi kerja yang melebihi kuasa kepimpinannya dalam organisasi.

Dalam kepimpinan transformasi, kepimpinan karismatik, kepimpinan intelektual dan kepimpinan pertimbangan adalah dikaitkan dengan kawalan lokus dalam yang tinggi dan berupaya menjangka prestasi dalam masa yang singkat (Howell & Avolio, 1993). Ini selaras dengan pernyataan yang diberikan oleh Bass dan Avolio (1990) yang mendapati pada setiap peringkat organisasi kepimpinan transformasi adalah lebih berkesan. Ini kerana pemimpin yang menggayakan lebih kepada kepimpinan transformasi akan mencapai prestasi dengan baik dan tinggi (Hater & Bass, 1988).

Kepimpinan transformasi dilihat memiliki prestasi dan keupayaan kepimpinan yang sangat luar biasa (Bass, 1990). Pemimpin yang berupaya membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi di samping membantu mereka meneroka dan menjangkau lebih daripada kepentingan peribadi. Selain itu, Tichy dan Devana (1990), gaya kepimpinan transformasi melibatkan perubahan yang dramatik dalam organisasi

seperti pembentukan dan pelaksanaan visi, bertanggungjawab untuk menyedarkan para pengikutnya tentang nilai-nilai, norma-norma organisasi dan memberi ruang serta menggalakkan perubahan sama ada dalaman atau luaran.

Dalam kepimpinan tranformasi, terdapat teori yang diketengahkan oleh Burn (1978) iaitu Teori Kepimpinan Tranformasi. Teori ini menerangkan tentang pertukaran tranformasi yang membawa maksud perubahan atau mengubah sesuatu keadaan kepada bentuk lain. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi percaya bahawa mereka boleh mendorong pekerja untuk mengubah nilai dan sikap mereka supaya pengikut sentiasa memberi komitmen dalam mencapai matlamat organisasi (Bass, 1985).

Mengikut Teori Burn (1978), seseorang pemimpin yang dikatakan mengamalkan gaya kepimpinan transformasi apabila pemimpin itu berjaya mengubah sikap individu yang dipimpinnya daripada sikap mengutamakan kepentingan diri sendiri kepada mementingkan kelompok ataupun organisasi. Perubahan ini terjadi apabila pekerja dengan sukarela sanggup bekerja dan berjuang demi mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, perubahan sikap ini terjadi apabila pemimpin berjaya mendorong pekerjanya supaya memberi komitmen, bersikap prihatin dan sentiasa bekerjasama dalam mencapai matlamat organisasi.

Kebiasaannya kepimpinan tranformasi menunjukkan bahawa pemimpin melakukan perubahan iaitu dengan memberi maklumat yang betul kepada

pengikutnya, memberi sokongan, dorongan dan komitmen kepada tugas-tugas yang mereka lakukan dalam organisasi (Bass, 1985). Di samping itu, pemimpin transformasi perlu memberikan kebebasan dan kemudahan yang diperlukan dalam organisasi (Bass & Avolio, 1990). Ini kerana individu yang dipimpin akan menggunakan inisiatif mereka sendiri untuk berfikir dan bertindak tanpa mengharapkan bantuan dari pemimpin sepenuhnya.

Kepimpinan transformasi ini dianggap penting untuk memberi kesedaran kepada pekerja di dalam organisasi (Burn, 1978). Ini dilihat bahawa kesedaran-kesedaran baru yang dibawa oleh pemimpin mereka telah membawa kepada perubahan sikap dan nilai diri ke arah tingkah laku yang baik. Pemimpin transformasi melakukan kepemimpinan yang berkesan dengan cara mengajak pengikutnya supaya memperjuangkan nilai-nilai yang lebih murni dan mulia seperti nilai-nilai keadilan sosial, kesejahteraan hidup, kemerdekaan jiwa, keamanan dan kemanusiaan (Tichy & Devana, 1990). Oleh yang demikian, pemimpin juga dapat menghilangkan sikap dan nilai yang buruk dalam diri pengikutnya.

Dalam persekitaran pekerjaan, kepemimpinan transformasi membawa kepada pentadbiran yang berkualiti di dalam organisasi. Ini kerana pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi akan menyuntik semangat untuk berkorban dan tenaga untuk berjuang di kalangan pekerja-pekerja. Ini dibuktikan oleh Bass (1992) mendapati pemimpin transformasi muncul adalah disebabkan

oleh tiga faktor yaitu wujudnya pribadi seseorang pemimpin yang berkarisma, pemimpin itu memiliki sikap yang prihatin kepada pengikutnya dan pemimpin berupaya merangsangkan minda pengikutnya dan intelektual.

Beberapa kajian lepas yang menguji gaya kepimpinan transformasi telah dijalankan oleh Bass (1985); Bass (1990); Yammarino dan Bass (1990); Waldman dan Yammarino (1999) dan Ariyabuddhiphongs, Vanchai dan Saiful (2017). Berdasarkan kajian-kajian ini, dapat dirumuskan bahawa gaya kepimpinan transformasi berupaya membuat perubahan dalam organisasi melalui pekerja.

### **2.5.2 Kontrak psikologi dan kepimpinan transformasi**

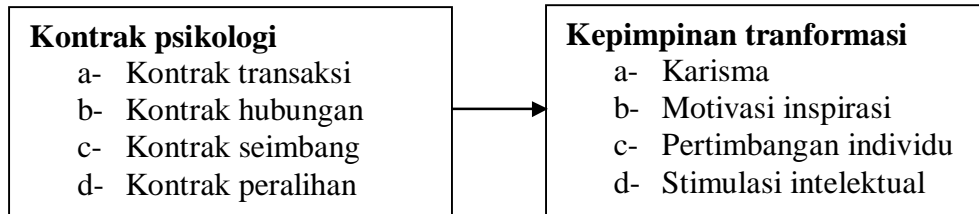
Kajian lepas berkenaan dengan gaya kepimpinan transformasi dan kontrak psikologi dilihat secara tidak langsung. Kajian lepas oleh Dirks dan Ferrin (2002), menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan kepercayaan. Pemimpin transformasi dan berkarisma mewujudkan rasa kepercayaan dalam diri pekerja (Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Antonakis, 2014); persepsi pekerja bahawa pemimpin mempunyai sifat amanah serta membawa imej pemimpin yang berwibawa (Bass, 1990; Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Gathungu, 2015); dan kepercayaan adalah merupakan elemen untuk teori pertukaran pemimpin-ahli (Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999); dan juga dianggap sebagai dimensi untuk tingkah laku pemimpin (Fleishmen & Harris, 1962). Kepentingan kepercayaan dalam kepimpinan juga ditekankan dalam kontrak psikologi (Dirks & Ferrin,

2002). Ini menunjukkan bahawa kontrak psikologi boleh diukur melalui kepercayaan pekerja terhadap kontrak mereka dengan majikan. Kewujudan rasa kepercayaan kepada pemimpin boleh meningkatkan kualiti kerja pekerja di dalam organisasi (Restubog, Bordia & Tang, 2006; Gathungu, 2015). Oleh yang demikian, hubungan kepimpinan transformasi dengan kontrak psikologi boleh dilihat secara tidak langsung apabila hadirnya kepercayaan.

Selain itu, hubungan kepimpinan transformasi dan kontrak psikologi juga boleh dilihat dengan hadirnya komitmen. Komitmen merupakan kekuatan pengenalan individu dengan penglibatan dan penyertaan dalam sesebuah organisasi (Mowday, Portal & Steers, 1982). Pekerja akan memberi komitmen terhadap pekerjaannya apabila pekerja yakin dengan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang telus dalam kepimpinannya seperti pembayaran gaji dan kebajikan pekerja di dalam organisasi (Subramanian, 2017). Ini disokong oleh Conway dan Briner (2005), pekerja akan bertanggungjawab dan fokus terhadap kerja mereka apabila dijanjikan ganjaran yang setimpal dengan apa yang mereka lakukan demi mencapai matlamat organisasi. Sehubungan itu, pengalaman kerja, faktor peribadi dan organisasi adalah berfungsi sebagai latar belakang kepada komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1990; Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Meyer & Allen, 1997). Kajian lepas oleh Behery, Paton dan Hussain (2012) mendedahkan bahawa gaya kepimpinan transformasi mempunyai kesan yang signifikan dan positif dengan kontrak psikologi iaitu  $\beta = 0.162$ . Namun begitu, kedua-dua pembolehubah ini

masih dianggap sebagai faktor yang bergantung antara satu sama lain. Berdasarkan perbincangan yang di buat, penyelidik membina hipotesis seperti berikut:

H3: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak psikologi dan kepimpinan transformasi.



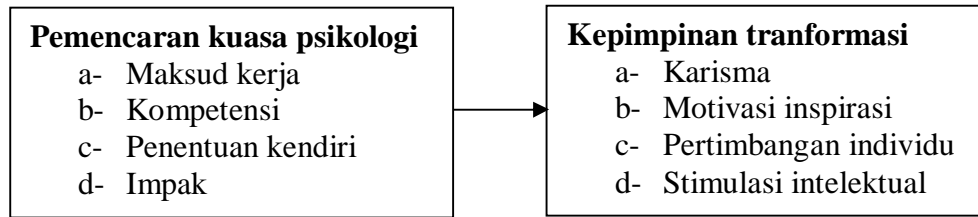
### 2.5.3 Pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi

Kajian lepas berkenaan dengan kepimpinan transformasi dan pemencaran kuasa psikologi mempunyai hubungan antara satu sama lain. Dalam kajian lepas oleh Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia (2004), menunjukkan bahawa pemencaran kuasa psikologi menjadi pembolehubah perantara kepada hubungan antara kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi. Teori kepimpinan transformasi menekankan peranan pemencaran kuasa psikologi sebagai mekanisme utama dalam membangunkan komitmen kepada objektif organisasi (Avolio, 1999; Bass, 1999; Yulk, 1998). Menurut Laschinger, Wong, McMahon, dan Kaufmann (1999), pekerja yang mempunyai akses kepada maklumat dan sumber, serta sokongan daripada pegawai atasan untuk belajar dan bersama-sama membangunkan dalam persekitaran kerjanya untuk organisasi akan menimbulkan perasaan pemecaran kuasa. Ini kerana, gaya kepimpinan transformasi akan mengubah aspirasi, identiti, keperluan, keutamaan dan nilai-nilai pengikut mereka

supaya pengikut dapat mencapai potensi dengan sepenuhnya dalam tugas kerja mereka (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Ini diperjelaskan lagi oleh Lanschinger, Finegan dan Shamian (2001), di mana pengikut kepemimpinan transformasi dijangka lebih mengenal pasti pegawai atasan mereka dan dijangka mempunyai perasaan yang lebih besar bahawa mereka boleh memberi kesan kepada organisasi dengan melalui peningkatan kepada pemencaran kuasa psikologi. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi berupaya membawa pengikutnya membayangkan masa depan yang menarik dan memberikan inspirasi kepada mereka supaya lebih komited dalam mencapai matlamat organisasi yang dirancang. Pada masa yang sama, kepemimpinan transformasi juga membina semangat berpasukan yang tinggi, berakhlak mulia, integriti dan membentuk keyakinan dalam diri pengikutnya (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004). Oleh yang demikian, Avolio et al., (2004), mendedahkan bahawa pemencaran kuasa psikologi dan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan iaitu  $r = 0.15$ . Ini jelas menunjukkan bahawa pemencaran kuasa psikologi dan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang saling bergantung antara satu sama lain.

Memandangkan kajian lepas menunjukkan bahawa pemencaran kuasa psikologi dan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dalam organisasi (Avolio et al., 2004). Oleh yang demikian, pengkaji telah membina hipotesis seperti berikut:

H4: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemencaran kuasa psikologi dan kepemimpinan transformasi.



#### 2.5.4 Kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti.

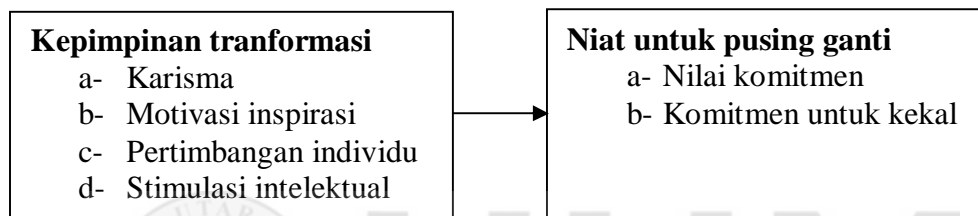
Terdapat beberapa kajian lepas berkenaan dengan kepemimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti. Kebanyakan kajian lepas melihat kepemimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti mempunyai hubungan yang tidak langsung. Dalam kajian lepas oleh Sosil dan Godshalk (2000) menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan negatif dengan tekanan kerja dan *burnout* (Hetland, Sandal & Johnsen, 2007). Tambahan itu, pekerja cenderung kepada niat untuk pusing ganti adalah disebabkan oleh ketidakpuasan kerja dan kepemimpinan yang lemah (Yu-Ping, Mei-Huei, Hyde & Hsieh, 2010). Ini menunjukkan bahawa hubungan di antara kepemimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti wujud apabila hadirnya tekanan kerja, *burnout*, ketidakpuasan kerja dan kepemimpinan yang lemah di kalangan pekerja di organisasi.

Selain itu, dalam kajian analisis meta oleh DeGroot, Kiker dan Cross (2000) mendapati bahawa kepemimpinan transformasi berjaya meningkatkan kecekapan operasi pekerja dan mengurangkan ketidakhadiran. Pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasi lebih cenderung kepada pengurangan niat



untuk pusing ganti kerana pemimpin transformasi mempunyai standard etika kerja yang tinggi (Gill, Mathur, Sharma & Bhitani, 2011; Sang & Yean, 2012). Oleh yang demikian, kepimpinan transformasi juga memberi hubungan yang positif kepada niat untuk pusing ganti di kalangan pekerja dalam organisasi. Oleh yang demikian, pengkaji telah membina hipotesis seperti berikut:

H5: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti.



### **2.5.5 Kesan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara.**

Memandangkan kajian-kajian lepas berkenaan dengan kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti mempunyai hubungan antara satu sama lain. Pada masa yang sama kontrak psikologi dan pemencaran kuasa mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap niat untuk pusing ganti. Oleh yang demikian, kepimpinan transformasi berpotensi menjadi pembolehubah pengantara di dalam hubungan antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa terhadap niat untuk pusing ganti. Maka, penyelidik telah membina hipotesis seperti berikut:

H6: Kepimpinan transformasi adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.

H7: Kepimpinan transformasi adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.

## **2.6 Teori Sokongan**

Penggunaan teori sokongan adalah untuk melihat kepada sesuatu fenomena yang akan menitik beratkan tentang jurang kesusasteraan yang dikenal pasti samaada mendalami sesuatu fakta yang telah diketahui atau menjelaskan perkara-perkara yang masih kabur dalam kajian (Marican, 2005). Dalam kajian ini, penyelidik telah memilih untuk menggunakan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) untuk melihat dengan lebih jelas tentang hubungan antara pembolehubah-pembolehubah.

### **2.6.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**

Teori Pertukaran Sosial adalah digunakan untuk mengekalkan pertukaran hubungan dengan pihak lain dengan harapan untuk mendapatkan ganjaran (Blau, 1968; Gouldner, 1960; Homans, 1961). Teori ini adalah terhad kepada tindakan yang bergantung kepada reaksi ganjaran daripada orang lain (Blau, 1964) dan mengkaji kedua-dua belah bahagian iaitu saling memberi ganjaran yang dikenali sebagai “transaksi” dan hubungan yang dikenali sebagai “pertukaran” (Emerson, 1976). Sehubungan itu, teori ini menganggap bahawa pihak-pihak yang berkepentingan sendiri akan membuat transaksi atau pertukaran dengan orang lain untuk mencapai sesuatu hasil yang tidak mampu dicapai oleh diri mereka sendiri (Lawler & Thye, 1999) dan pertukaran ini akan berhenti sebaik sahaja mereka

tidak dilihat sebagai saling memberi ganjaran oleh kedua-dua pihak (Blau, 1964). Pertukaran faedah atau memberikan sesuatu yang berharga kepada seseorang adalah asas utama bagi tingkahlaku manusia (Homan, 1961).

Kajian ini menunjukkan bahawa berlaku transaksi di antara kontrak psikologi dengan niat untuk pusing ganti. Apabila pekerja mempercayai terma dan syarat di dalam kontrak pekerja, maka pekerja akan kekal dalam organisasi. Ini juga berlaku kepada hubungan antara pemencaran kuasa psikologi dengan niat untuk pusing ganti. Pekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam pekerjaannya, maka pekerja tersebut akan lebih komited terhadap organisasinya. Oleh yang demikian, pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar di dalam kajian ini mempunyai transaksi dan pertukaran antara kedua-dua pihak.

Kebiasaanya, setiap pihak mahukan sesuatu yang bernilai daripada pihak yang lain. Kedua-dua pihak akan memutuskan apa jenis pertukaran dan dalam berapa kuantiti (Blau, 1994). Sumber-sumber yang boleh ditukarkan termasuklah seperti sumber ekonomi atau sumber sosial atau kedua-duanya. Sumber ekonomi termasuk perkara yang ketara seperti barang-barang, wang, aset, maklumat, nasihat atau perkhidmatan. Manakala sumber sosial termasuk perkara yang tidak ketara seperti kemudahan sosial, persahabatan dan prestij. Oleh yang demikian, nilai hasil yang diterima semasa pertukaran sosial adalah di mata pekerja. Walaubagaimanapun, Blau (1968) menjelaskan bahawa hasil yang paling memuaskan dalam hubungan pertukaran sosial adalah seperti kelulusan sosial dan

kehormatan sosial kerana ianya tidak mempunyai apa-apa nilai bahan atau harga yang boleh ditentukan.

Kajian pertukaran sosial telah berkembang daripada dua perspektif tradisional yang berbeza iaitu individualistik dan kolektivisme (Makoba, 1993). Perspektif individualistik menekankan kepada psikologi individu dan kepentingan ekonomi yang melibatkan dalam proses pertukaran (Blau, 1964; Homans, 1961). Manakala perspektif kolektivis menitik beratkan kepada kepentingan keperluan sosial kumpulan atau masyarakat (Befu, 1977). Berdasarkan pendekatan kolektivisme, masyarakat dianggap mempunyai kewujudan sendiri dan pendekatan individu pula dianggap wujud untuk faedah kepada masyarakat (Sahlins, 1965). Maka, teori ini telah diintegrasikan kepada dua pendekatan tersebut (Makoba, 1993). Oleh yang demikian, kajian ini lebih cenderung kepada perspektif tradisional kolektivisme. Ini kerana kajian ini lebih melihat kepada kepentingan keperluan kumpulan pekerja dan majikan.

Oleh yang demikian, penggunaan teori ini telah berkembang luas dalam kajian-kajian lepas. Penyelidik-penyelidik lepas juga telah menggunakan Teori Pertukaran Sosial ini untuk mengkaji hubungan yang wujud di antara kedua-dua pihak iaitu majikan dan pekerja di dalam organisasi.

### **2.6.2 Kajian lepas berkenaan dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*).**

Kajian lepas berkenaan dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) di guna pakai untuk mengukur pembolehubah bersandar, tidak bersandar dan pembolehubah perantara. Di mana penggunaan teori ini adalah untuk melihat dengan lebih jelas lagi hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar. Kebanyakan penyelidik lepas telah menggunakan teori ini terhadap pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar seperti kesetiaan perkhidmatan (Sierra & McQuitty, 2005), pemasaran perkhidmatan (Sierra & McQuitty, 2005; Tyrie& Ferguson, 2013), penajaan (Tyrie& Ferguson, 2013), perubahan ekonomi (Emerson, 1976), pangkatan strategik dan pelaburan (Bignoux, 2006) dan prestasi kerja (Ariyabuddhiphongs et al., 2017).

Namun ada kajian penggunaan Teori Pertukaran Sosial telah digunakan untuk melihat hubungan yang melibatkan pembolehubah pengantara. Kajian lepas oleh Paille (2008), telah membuktikan bahawa Teori Pertukaran Sosial telah digunakan untuk menerangkan berkenaan dengan hubungan komitmen sebagai pembolehubah pengantara kepada hubungan antara sokongan dan niat. Ini juga selari dengan kajian yang dibuat oleh Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch dan Rhoades (2001), yang mana Teori Pertukaran Sosial diguna pakai untuk menerangkan hubungan antara sokongan organisasi dan tanggungjawab pekerja yang mana ideologi pertukaran sebagai pembolehubah pengantara. Maka, ini

membuktikan yang mana penggunaan Teori Pertukaran Sosial diguna pakai dalam kajian yang melibatkan penggunaan pembolehubah pengantara.

Dalam konteks organisasi, Teori Pertukaran Sosial pernah digunakan dalam kontrak psikologi malah di dalam lapangan lain seperti kepercayaan terhadap organisasi dan sokongan daripada pemimpin (Eisenberger et al., 2001). Dari segi penerimaan sokongan daripada perspektif pertukaran sosial antara hubungan pekerja dan pemimpin, ianya telah membuktikan akan menghasilkan sikap kerja yang positif seperti pemberian komitmen yang tinggi, kepuasan kerja dan tingkah laku yang baik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ada juga kajian dalam pertukaran sosial yang mendapat petunjuk sikap yang negatif seperti ponteng kerja (Eisenberger et al., 2001; Van Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007). Daripada sikap dan tingkah laku positif dan negatif ini jelas menunjukkan perkara-perkara yang dinyatakan ini terdiri daripada perkara-perkara yang terdapat dalam niat untuk pusing ganti.

Penggunaan Teori Pertukaran Sosial telah diguna pakai dalam kontrak psikologi untuk melihat jenis hubungan pertukaran yang diwakili oleh kewajipan pekerja dan majikan seperti yang dilihat oleh pekerja itu, contohnya kewajipan tinggi atau rendah yang konsisten dari majikan terhadap pekerja (Shore & Barksdale, 1998). Kewajipan tinggi bermaksud pekerja akan lebih rasa bertanggungjawab dan setia dengan pekerjaannya, manakala kewajipan rendah adalah pekerja yang kurang memberi kerjasama dan tanggungjawabnya terhadap

organisasi. Kewajipan ini berlaku kepada pekerja akan memberi kesan terhadap niat untuk pusing ganti pekerja di dalam organisasi.

Di dalam Jabatan Pertanian, pekerja sokongan perlu pemecaran kuasa untuk memikul tugas harian mereka tanpa diganggu oleh pengurus atau pegawai atasan (Jose & Mampilly, 2014). Oleh itu, pekerja memerlukan seorang pengurus atau pegawai atasannya yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dengan memberi kuasa pembuatan keputusan dalam bidang kerja pekerja itu sendiri kerana ianya akan membuatkan pekerja lebih dihargai (Conger & Kanungo, 1988). Jika sebaliknya berlaku berdasarkan Teori Pertukaran Sosial, pekerja yang kurang menerima pemecaran kuasa daripada pengurusnya, mereka kemungkinan akan kurang bermotivasi terhadap tugas kerja dan akan menimbulkan tingkahlaku yang negatif seperti ponteng kerja, datang lambat dan merosakkan harta syarikat. Oleh itu pemecaran kuasa psikologi mampu dijadikan kaedah sebagai peningkatan motivasi dikalangan pekerja (Avolio et al., 2004; Ozaralli, 2003).

Manakala dari sudut kepimpinan transformasi pula ianya mampu memberi insprasi, meningkatkan motivasi dan menggalakkan tingkah laku dan kelakuan yang baik (Bass & Avolio, 1994; Dumdum et al., 2015). Malah terdapat kajian lepas dalam kepimpinan transformasi memberi kesan terhadap niat untuk pusing ganti (Mittal, 2016). Hubungan pekerja dalam pertukaran mereka dengan pemimpin mereka adalah dengan menunjukkan perilaku daripada sikap dan

tingkahlaku mereka seperti ponteng kerja (Mellor et al., 2009; Xu, Kan, Zhijie & Yat, 2006)

Tambahan lagi, dalam sorotan karya tentang gaya kepemimpinan banyak mencadangkan kepemimpinan transformasi ini dapat memotivasikan pekerja dan memberi inspirasi kepada mereka untuk bertindak cemerlang daripada perpekstif manfaat pertukaran yang berlaku. (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Dalam maksud yang lain, bila seseorang pekerja itu mendapat persepsi yang tinggi daripada kepemimpinan transformasi (pengurus, pegawai atasan), mereka akan lebih bermotivasi di dalam mengekalkan hubungan, meningkatkan mutu kerja jika dibandingkan dengan pemimpin yang kurang mempamerkan sikap kepemimpinan transformasi yang mana boleh membawa kepada perkara-perkara negatif dalam niat pusing ganti seperti ponteng kerja (Van Knippenberg et al., 2007). Oleh itu, pengurus atau pegawai atasan dalam Jabatan Pertanian haruslah mempraktikkan sifat-sifat kepemimpinan transformasi ini di dalam Jabatan Pertanian bagi mengurangkan niat untuk pusing ganti.

Melalui soratan karya, terdapat banyak kajian menunjukan hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasi terhadap pemecaran kuasa psikologi (Avolio et al., 2004; Ismail et al., 2011; Jung & Sosik, 2002; Zhang & Bartol, 2010). Walaubagaimana pun hanya terdapat sedikit sahaja kajian yang melihat hubungan di antara pemecaran kuasa psikologi terhadap kepemimpinan transformasi. (Namasivayam, Guchait & Lei, 2014). Menurut Jordan, Miglic, Todorovic dan



Maric (2017), pekerja yang berpuas hati terhadap pengurusan (majikan atau pengurus) akan lebih komited terhadap pekerjaannya apabila pengurus atau majikan memberi kuasa terhadap majikan atas dasar kepercayaan antara satu sama lain.

Berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial yang dicadangkan oleh Blau (1968), menerangkan bahawa hasil daripada perhubungan adalah dipengaruhi oleh pertukaran (*exchange*) hubungan antara pihak-pihak yang terlibat. Memandangkan hasil pertukaran diterjemahkan dalam bentuk ekonomi dan sosial oleh Blau (1968), niat untuk pusing ganti dilihat sebagai hasil pertukaran sosial. Sehubungan ini, kajian ini mencadangkan bahawa niat untuk pusing ganti dipengaruhi oleh persepsi pekerja terhadap hubungan mereka dengan ketua dalam aspek pemencaran kuasa psikologi dan kontrak psikologi. Kajian ini juga mencadangkan bahawa hasil hubungan ini disokong oleh kepimpinan transformasi.

Oleh yang demikian, di dalam kajian ini penyelidik akan menerapkan penggunaan Teori Pertukaran Sosial untuk melihat dengan lebih jelas lagi hubungan antara pembolehubah-pembolehubah. Pemilihan teori ini juga adalah selaras dengan rangka kajian yang telah dibina oleh penyelidik dalam kajian ini.

## **2.7 Rumusan**

Bab ini membincang sorotan karya dan teori yang berhubungan dengan topik-topik kajian ini termasuk perbincangan berkenaan teori dan praktikal niat untuk pusing ganti, kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi. Hubungan berkenaan kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti juga di bincangkan. Manakala kesan pengantara kepimpinan transformasi juga di bincangkan dalam bab ini. Bab seterusnya akan membicarakan tentang kerangka kajian dan kaedah kajian.



## **BAB 3**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

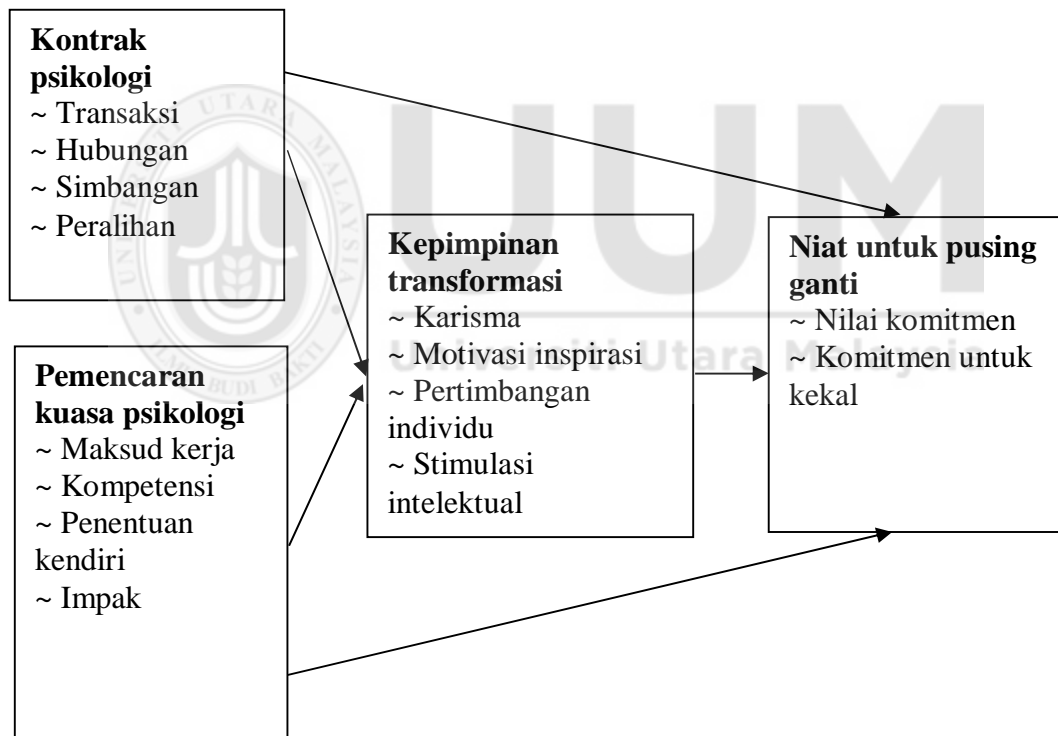
Dalam bab ini akan membincangkan tentang penggunaan metodologi yang mana bermula dengan kerangka kajian, hipotesis, jenis penyelidikan, reka bentuk penyelidikan, sumber data, definasi operasi, instrumen kajian, jenis-jenis sampel, kajian perintis dan instrumen yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah – pemboleh ubah dalam kajian ini.

#### **3.2 Kerangka Kajian**

Berdasarkan tinjauan soratan karya yang ada, pembinaan hipotesis menjelaskan bahawa kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi mempengaruhi niat untuk pusing ganti pekerja di Jabatan Pertanian Malaysia yang mana kepimpinan transformasi di bina sebagai pembolehubah pengantara. Rajah 3.1 menunjukkan hubungan langsung dan tidak langsung antara pembolehubah yang berkaitan dengan kajian ini.

Sepertimana dalam Rajah 3.1, kajian ini mencadangkan kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi mempunyai kesan langsung terhadap niat untuk pusing ganti. Secara khursusnya, kerangka kajian ini telah menerangkan kedapatan hubungan antara kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti. Ini sepertimana dalam kajian lepas seperti Robinson (1996);

Robinson dan Morrison (2000); Craig dan Tetrick (1999); Blomme et al. (2010) yang mendedahkan kontrak psikologi mungkin mempengaruhi niat untuk pusing ganti. Manakala penyelidik lepas seperti Olubunmi et al (2013); Nedd (2006); Laschinger et al (2001) mendedahkan bahawa pemencaran kuasa psikologi mempunyai hubungan dengan niat untuk pusing ganti. Oleh itu, sepertimana dalam Rajah 3.1 kerangka kajian ini mencadangkan kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi mempunyai hubungan dengan niat untuk pusing ganti dimana kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara.



**Rajah 3.1:**  
*Kerangka konseptual*

### **3.3 Jenis Penyelidikan**

Kajian ini akan mengkaji kesan pemboleh ubah tidak bersandar iaitu kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti. Berdasarkan objektif, kajian ini dilihat sebagai penyelidikan korelasi. Penyelidikan korelasi merupakan penyelidikan yang melihat kepada tahap hubungan yang wujud di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar (Gay & Diehl, 1996). Selain itu, kajian korelasi juga digunakan untuk mengenal pasti pemboleh ubah yang dipengaruhi oleh fenomena tertentu.

### **3.4 Rekabentuk Kajian**

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif. Kaedah kuantitatif diguna pakai untuk mengenal pasti dan menguji hubungan antara pemboleh ubah di dalam kajian ini. Hasil kajian daripada kaedah ini adalah bersifat objektif dan boleh diukur. Kajian ini tidak melibatkan kawalan ke atas pemboleh ubah dan ia dijalankan dalam keadaan organisasi dan persekitaran yang sedia ada. Kebiasaannya kajian yang dilakukan di persekitaran yang sedia ada mempunyai lebih kesahihan luaran dan dapat menghasilkan dapatan kajian yang baik, relevan dan menyeluruh (Hair Jr., Money, Samouel & Page, 2007).

### **3.5 Sumber Data**

Kajian ini dijalankan kepada golongan pekerja di Jabatan Pertanian Malaysia di bawah Kementerian Pertanian Malaysia. Jabatan Pertanian Malaysia merupakan antara sebuah organisasi yang bertanggungjawab untuk memastikan bekalan

makanan negara mencukupi. Berdasarkan daripada statistik tahap kepuasan kerja keseluruhan di Jabatan Pertanian dalam Rajah 1.1 dalam bab satu jelas menunjukkan adanya unsur-unsur ketidakpuasan hati pekerja berlaku di kalangan pegawai-pegawai pertanian. Ketidakpuasaan hati pekerja terhadap pengurusan berupaya menyumbang kepada pelanggaran kontrak perkhidmatan (Aggarwal & Bhargava, 2009; Suazo, 2009; Turnley et al., 2003; Turnley & Feldman, 2000) yang membawa kepada niat untuk pusing ganti.

Berdasarkan skor ini kebangkalian ada di kalangan pegawai pertanian tidak berpuas hati terhadap pihak pengurusan yang mungkin akan menimbulkan gaya sikap dan tingkah laku yang negatif yang membuatkan produktiviti organisasi menurun. Maka itu, penyelidik telah memilih Jabatan Pertanian Malaysia sebagai organisasi yang akan dikaji.

Kajian ini hanya terdapat satu jenis data iaitu data primer. Data primer diperolehi melalui pengedaran borang soal selidik dan ia digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diguna pakai di dalam kajian ini. Persepsi pekerja adalah berkaitan dengan kesan pengaruh kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi, kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti dalam organisasi.

Sehubungan itu, kajian ini menjalankan analisis berasaskan individu. Berdasarkan objektif kajian ini, penyelidik lebih fokus kepada kewujudan niat

untuk pusing ganti dalam kalangan pekerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi mereka dalam memilih kepada niat untuk pusing ganti. Oleh yang demikian, analisis unit dalam kajian ini adalah melibatkan pekerja dari semua jabatan di Kementerian Pertanian dibawah agensi Jabatan Pertanian Malaysia bahagian utara iaitu Perlis, Kedah dan Pulau Pinang.

### **3.6 Data Primer**

Kajian ini menggunakan borang soal selidik untuk mengumpul data. Penyelidik menggunakan empat titik skala (*4-point likert scale*) untuk mendapatkan persetujuan responden terhadap setiap item dalam persoalan kajian.

Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data selang, yang mana responden akan menjawab setiap item dalam skala Likert dengan berdasarkan kepada persepsi mereka terhadap setiap penyata. Walaupun ramai penyelidik telah mengkategorikan skala Likert sebagai ordinal (Harpes, 2015), namun begitu ada juga penyelidik sains sosial yang mengatakan bahawa skala Likert sebagai skala selang (Hughes, 1969). Untuk melihat perbezaan skala ordinal dan skala selang dari skala Likert, Zikmund, Babin, Carr, & Griffin (2010) menyatakan bahawa jika penyelidik menggunakan item tunggal untuk mengukur pemboleh ubah, maka ia boleh dikategorikan sebagai skala ordinal. Manakala data selang terjadi apabila penyelidik menggunakan pertambahan item sebagai alat pengukur dalam kajiannya.

Kajian ini menggunakan data selang. Instrumen dalam kajian ini telah ditetapkan dengan nombor pada setiap item untuk menunjukkan tahap persetujuan bagi setiap penyata. Skala yang paling rendah adalah “sangat tidak setuju” akan diletakkan pada skala nombor 1 dan skala paling tinggi adalah “sangat setuju” akan diletakkan di skala nombor 4. Manakala skala nombor 2 adalah “tidak setuju” dan skala nombor 3 adalah “setuju”. Ini menunjukkan bahawa perbezaan di antara tahap persetujuan adalah satu. Skala selang menetapkan persamaan magnitud perbezaan titik skala (Cavana et al., 2001; Zikmund, 2003). Nilai dalam proses pengukuran boleh dimanipulasi mengikut peraturan matematik tertentu (Zikmund, et al. 2010). Skala Likert dianggap sebagai selang apabila tahap kedudukan mempunyai integrasi sebagai peneraju (Ochieng & Zumbo, 2002). Maka, koleksi data dari skala nombor adalah lebih baik untuk dipertimbangkan sebagai data selang (Davies, 2005).

Skala yang di namakan sebagai *forced-choice scale* digunakan di dalam kajian ini. Skala ini merupakan skala yang boleh cenderung kepada kesan berat sebelah yang negatif (Hughes, 1969) Skala *forced-choice* digunakan untuk mengendalikan secara langsung terhadap kesan berat sebelah secara keseluruhan dengan memaksa responden untuk memilih antara item deskriptif yang mempunyai jumlah yang sama daripada komponen berat sebelah (Barlett, 1983). Instrumen *forced-choice* direka bentuk untuk mengelakkan berat sebelah berlaku dengan memaksa pilihan alternatif dalam cara yang mencerminkan kehidupan sebenar pilihan keputusan (Sisson, 1948). Ini disokong oleh Ochieng dan Zumbo



(2002), yang mana mereka mendapati skala berat sebelah akan meningkatkan dengan peningkatan dalam skala Likert tetapi tetap hampir selepas 4 – titik skala Likert. Penggunaan skala *forced-choice* ini juga diguna pakai dalam penilaian prestasi untuk mendapatkan kepercayaan responden terhadap keadilan dan kesahihan skala ini (King, Schmidt & Hunter, 1980). Oleh yang demikian, skala ini sesuai digunakan dalam kajian ini untuk mendapatkan maklum balas responden yang adil.

Skala 4 – titik digunakan kerana penyelidik memilih untuk mempunyai kedudukan nombor dalam skala dan mengelakkan kecenderungan kepada unsur berat sebelah yang berpusat. Responden akan melakukan sama ada positif atau negatif di akhir skala dalam menjawab instrumen kajian. Sehubungan itu, dalam memeriksa pemboleh ubah yang berkenaan dengan pengetahuan responden, skala 4 – titik adalah sesuai digunakan. Responden adalah berpengetahuan dan dapat menilai tingkah laku mereka sendiri. Skala *forced-choice* dapat membantu penilai untuk menggambarkan tingkah laku prestasi biasa dan bukannya mentafsir prestasi penyelia (Roach, 1971). Hughes (1969), penggunaan skala *forced-choice* adalah diguna pakai apabila responden mempunyai pengetahuan berkaitan dengan subjek kajian dan tidak bersetuju sekiranya responden memberi jawapan neutral atau tidak pasti dalam skala pengukuran.

Selain itu, pengurangan unsur berat sebelah (bias) terhadap maklum balas responden dapat dilaksanakan oleh penyelidik dalam kajian ini. Skala forced-

choice ini juga dapat menghapuskan kesan Halo (*Halo Effect*) (King et al., 1980). Kesan Halo adalah kecenderungan menilai individu yang sama pada semua ciri-ciri dengan berdasarkan kepada tanggapan umum penilai itu sendiri (King et al., 1980). Oleh yang demikian, kajian ini menganggap bahawa setiap responden menyedari dan mengetahui tentang skop kajian ini iaitu niat untuk pusing ganti di dalam organisasi mereka.

### **3.7 Instrumen Kajian**

#### **3.7.1 Niat untuk Pusing Ganti**

Niat untuk pusing ganti adalah pemboleh ubah bersandar. Ia merupakan faktor yang terhasil daripada persepsi pekerja terhadap kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan gaya kepimpinan transformasi. Niat untuk pusing ganti dilihat sebagai faktor utama kepada tingkah laku pekerja untuk cenderung kepada keputusan untuk meninggalkan organisasi (Steer & Mowday, 1981).

Dalam kajian ini niat untuk pusing ganti diukur dengan menggunakan lima belas item yang telah diadaptasikan dan diterjemah daripada skala komitmen organisasi (*Organizational Commitment Questionnaire*) yang dibuat oleh Mowday et al., dan digunakan oleh Tetrick dan Farkas (1988). Penyelidik menggunakan pengukuran OCQ kerana Mowday et al. (1979) telah menggunakan skala komitmen organisasi sebagai alat pengukuran untuk niat untuk pusing ganti. Sehubungan itu, dalam pengukuran niat untuk pusing ganti telah ekstrak kepada dua dimensi iaitu nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Pengukuran ini juga

menunjukkan bahawa Cronbach's Alpha iaitu  $\alpha = 0.90$ . Oleh yang demikian, kajian ini akan menggunakan skala pengukuran komitmen (OCQ) bagi melihat niat untuk pusing ganti pekerja dalam dua dimensi tersebut.

Jadual 3.1

*Item Niat untuk Pusing Ganti*

Pemboleh ubah	Definisi Operasi	Bil. Item	Item
Niat untuk Pusing Ganti	Tingkah laku pekerja untuk cenderung kepada keputusan untuk meninggalkan organisasi	15	1. Saya bersedia untuk terlibat ke dalam usaha yang biasanya dijangka untuk membantu kejayaan organisasi ini
			2. Saya bercakap tentang organisasi ini kepada rakan-rakan saya sebagai sebuah organisasi yang hebat untuk bekerja
			3. Saya rasa kesetiaan yang sangat sedikit untuk organisasi ini (terbalik)
			4. Saya akan menerima hampir semua jenis tugas kerja kepada saya demi organisasi.
			5. Saya mendapati bahawa nilai-nilai saya dan nilai-nilai organisasi ini adalah sama.
			6. Saya bangga untuk memberitahu kepada orang lain bahawa saya adalah sebahagian daripada organisasi ini.
			7. Saya boleh bekerja dengan baik untuk organisasi yang berbeza selagi jenis kerja adalah sama (terbalik)
			8. Organisasi benar-benar memberi inspirasi dalam diri saya kearah prestasi kerja.
			9. Ia akan mengambil perubahan yang sangat sedikit dalam keadaan saya sekarang yang menyebabkan saya akan meninggalkan organisasi (terbalik)
			10. Saya amat gembira memilih organisasi ini untuk berkerja dan saya mempertimbangkan pada

- 
- masa saya sertai organisasi ini.
11. Tidak banyak yang akan diperolehi atau dipertingkatkan dengan organisasi ini selama-lamanya (terbalik)
  12. Selalunya, saya mendapati sukar untuk bersetuju dengan dasar organisasi mengenai perkara-perkara penting yang berkaitan dengan pekerja (terbalik)
  13. Saya benar-benar mengambil berat tentang nasib organisasi ini.
  14. Bagi saya, organisasi ini adalah yang terbaik dari semua organisasi yang saya bekerja.
  15. Keputusan untuk bekerja di organisasi ini adalah satu kesilapan yang pasti di pihak saya (terbalik)
- 

Sumber: Angle & Perry (1981)

### **3.7.2 Kontrak Psikologi**

Kontrak psikologi adalah pemboleh ubah tidak bersandar. Kontrak psikologi adalah terdiri daripada persepsi pekerja terhadap kepercayaan mengenai terma dan syarat perjanjian yang diberikan oleh pihak pengurusan kepada pekerja sebagai pertukaran antara pekerja dan organisasi (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989).

Dalam kajian ini penyelidik mengukur kontrak psikologi menggunakan 40 item skala pekerja. Pengukuran yang digunakan ini telah diadaptasikan oleh Rousseau (2000), yang mana pengukuran ini menitikberatkan keempat-empat dimensi kontrak psikologi iaitu kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak transaksi dan kontrak peralihan. Pengukuran ini juga menunjukkan

kebolehpercayaan yang tinggi iaitu  $\alpha = 0.70$ . Oleh yang demikian, pengukuran ini akan diguna pakai dalam kajian ini.

Jadual 3.2

*Item Kontrak Psikologi*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Definisi Operasi</b>	<b>Bil. Item</b>	<b>Item</b>
Kontrak Psikologi	persepsi pekerja terhadap kepercayaan mengenai terma dan syarat perjanjian yang diberikan oleh pihak pengurusan kepada pekerja sebagai pertukaran antara pekerja dan organisasi	40	<p>Skala Pekerja:</p> <p><b><i>Kontrak Hubungan</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kekal dengan organisasi ini selama-lamanya (kestabilan)</li> <li>2. Tidak membuat rancangan untuk bekerja di tempat lain (kestabilan)</li> <li>3. Bercadang untuk tinggal di sini pada masa yang panjang (kestabilan)</li> <li>4. Teruskan bekerja di sini (kestabilan)</li> <li>5. Membuat pengorbanan peribadi untuk organisasi ini (kesetiaan)</li> <li>6. Ambil berat organisasi ini secara peribadi (kesetiaan)</li> <li>7. Melindungi imej organisasi ini (kesetiaan)</li> <li>8. Bertindak secara peribadi demi untuk organisasi (kesetiaan)</li> </ol> <p><b><i>Kontrak Keseimbangan</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Membina hubungan luar organisasi ini yang meningkatkan potensi kerjaya saya (kebolehpasaran luaran)</li> <li>10. Membina kemahiran untuk meningkatkan peluang pekerjaan masa depan saya di tempat lain (kebolehpasaran luaran)</li> <li>11. Meningkatkan kebolehan saya kepada majikan yang berpontensi di luar organisasi (kebolehpasaran luaran)</li> <li>12. Mencari tugas yang meningkatkan kebolehpasaran di tempat lain (kebolehpasaran luaran)</li> <li>13. Mencari peluang pembangunan yang meningkatkan nilai saya</li> </ol>

- 
- kepada organisasi ini (kemajuan dalaman)
14. Membina kemahiran untuk meningkatkan nilai saya kepada organisasi ini (kemajuan dalaman)
  15. Membuat diri saya semakin berharga kepada majikan saya (kemajuan dalaman)
  16. Secara aktif saya akan mencari peluang dalaman untuk latihan dan pembangunan saya (kemajuan dalaman)
  17. Terima standard prestasi yang semakin mencabar (kemajuan dalaman)
  18. Menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan prestasi yang disebabkan oleh keperluan perniagaan (kemajuan dalaman)
  19. Bertindak balas secara positif kepada dinamik (berubah-ubah) keperluan prestasi (kemajuan dalaman)
  20. Menerima tuntutan prestasi yang baru dan berbeza (standard kerja)
  21. Melaksanakan tugas-tugas hanya yang diperlukan (standard kerja)
  22. Melakukan kerja atas apa yang dibayar (standard kerja)
  23. Memenuhi bilangan tanggungjawab yang terhad (standard kerja)
  24. Hanya melakukan tugas-tugas tertentu apabila saya bersetuju diupah (standard kerja)
  25. Berhenti setiap kali saya mahu (jangka masa pendek)
  26. Saya tidak mempunyai obligasi masa depan kepada majikan ini (jangka masa pendek)
  27. Meninggalkan organisasi pada bila-bila masa saya suka (jangka masa pendek)
  28. Saya tidak bertanggungjawab untuk kekal dengan majikan ini (jangka masa pendek)
- 



---

***Kontrak Peralihan***

29. Saya tidak mempercayai apa yang majikan memberitahu saya (kesangsian)
30. Saya tidak mempunyai kepercayaan terhadap majikan saya (kesangsian)
31. Ketidakselarasan wujud antara apa yang majikan saya berkata dan buat (kesangsian)
32. Majikan saya tidak boleh dipercayai (kesangsian)
33. Ia adalah sukar untuk meramalkan masa depan hubungan ini (ketidakpastian)
34. Saya tidak boleh menjangka apa hubungan masa depan saya dengan majikan saya akan berlaku (ketidakpastian)
35. Ia sukar untuk menjangka komitmen masa depan saya (ketidakpastian)
36. Komitmen saya kepada majikan saya tidak menentu (ketidakpastian)
37. Saya mendapat gaji yang kurang untuk kerja yang lebih (hakisan)
38. Saya melakukan lebih untuk kurang (hakisan)
39. Saya menjangkakan kurang daripada majikan saya esok daripada yang saya terima hari ini (hakisan)
40. Saya menjangkakan peningkatan permintaan daripada majikan dengan bayaran yang sedikit (hakisan)

---

Sumber: Rousseau (2000)

### 3.7.3 Pemencaran Kuasa Psikologi

Pemencaran kuasa psikologi diguna pakai sebagai pemboleh ubah tidak bersandar di dalam kajian ini. Pemecaran kuasa psikologi ianya merupakan perkongsian kuasa dan sumber melalui kaedah peningkatan motivasi bagi meningkatkan kecekapan sendiri (Conger & Kanungo,1998). Kajian ini mengguna pakai pengukuran untuk pemencaran kuasa psikologi dengan menggunakan dua belas item. Penyelidik telah mengadaptasikan pengukuran yang dibuat oleh Spreitzer (1995) yang mana dengan mengukur pemencaran kuasa psikologi melalui empat dimensi iaitu maksud kerja, kompeten kerja, penentuan sendiri dan impak kerja. Pengukuran ini mempunyai keputusan kebolehpercayaan yang tinggi iaitu  $\alpha = 0.88$  untuk dijadikan sebagai pengukuran kepada pemencaran kuasa psikologi di dalam kajian ini.

Jadual 3.3

*Item Pemencaran Kuasa Psikologi*

Pemboleh ubah	Definisi Operasi	Bil. Item	Item
Pemencaran Kuasa Psikologi	Perkongsian kuasa dan sumber melalui kaedah peningkatan motivasi bagi meningkatkan kecekapan sendiri.	12	<b><i>Maksud Kerja:</i></b> 1. Kerja yang saya lakukan adalah amat penting kepada saya 2. Aktiviti kerja saya sendiri adalah bermakna kepada saya. 3. Kerja yang saya lakukan amat bermakna kepada saya  <b><i>Kompeten Kerja</i></b> 4. Saya yakin dengan keupayaan saya untuk melakukan kerja saya. 5. Saya mempunyai keyakinan diri mengenai keupayaan saya untuk melaksanakan aktiviti kerja saya 6. Saya telah menguasai kemahiran yang diperlukan untuk kerja saya.



---

***Penentuan Kendiri***

7. Saya mempunyai autonomi dalam menentukan bagaimana saya melakukan kerja saya.
8. Saya boleh membuat keputusan diri sendiri bagaimana untuk melakukan kerja saya
9. Saya mempunyai kebebasan dalam menentukan kerja saya

***Impak Kerja***

10. Kesan saya kepada apa yang berlaku dalam jabatan saya adalah besar.
11. Saya mempunyai banyak kawalan ke atas apa yang berlaku dalam jabatan saya.
12. Saya mempunyai pengaruh penting ke atas apa yang berlaku dalam jabatan saya.

---

Sumber: Spreitzer (1995)

### **3.7.4 Kepimpinan Transformasi**

Pengukuran untuk gaya kepimpinan transformasi telah diadaptasikan daripada Hartog, Van Muijen dan Koopman (1997). Pengukuran ini dikenali sebagai skala kepimpinan inspirasi dalam kajian yang dibuat oleh Hartog, et al. (1997). Skala ini berkait rapat dengan Bass Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Kelebihan skala ini bahawa adalah agak singkat, moden dan mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi iaitu Cronbach's Alpha  $\alpha = 0.95$ .

Jadual 3.4

*Item Kepimpinan Transformasi*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Definisi Operasi</b>	<b>Bil. Item</b>	<b>Item</b>
Kepimpinan Transformasi	Kesan hubungan pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya, di mana pengikutnya mempunyai kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpinnya yang mengamalkan kepemimpinan tranformasi dengan mengubah gaya tingkah laku dan kepercayaan mereka terhadap organisasi.	18	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mempunyai keyakinan dengan pengurus saya.</li> <li>2. Dalam fikiran saya, pengurus saya adalah simbol kejayaan dan pencapaian.</li> <li>3. Pengurus saya, terlibat dalam perkataan dan perbuatan yang meningkatkan imej kecekapan.</li> <li>4. Pengurus saya, berfungsi sebagai model untuk saya.</li> <li>5. Menanamkan rasa bangga apabila dikaitkan dengan pengurus.</li> <li>6. Pengurus saya, memaparkan bakat luar biasa dan kecekapan dalam apa sahaja yang beliau putuskan.</li> <li>7. Saya bersedia untuk mempercayai pengurus untuk mengatasi sebarang halangan.</li> <li>8. Pengurus saya, mendengar kebimbangan saya.</li> <li>9. Pengurus saya, membuatkan saya sedar dipegang teguh dengan nilai-nilai, cita-cita dan aspirasi yang dikongsi bersama-sama.</li> <li>10. Pengurus saya menggerakkan perasaan kolektif misi.</li> <li>11. Pengurus saya seorang yang mempunyai kuasa dalam projek dan dinamik.</li> <li>12. Pengurus saya menunjukkan bagaimana untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza.</li> <li>13. Pengurus saya menyokong pendapat saya dengan alasan yang baik.</li> <li>14. Pengurus saya, jelas</li> </ol>

---

melahirkan visi peluang masa depan.

15. Pengurus saya memberikan nasihat apabila ia diperlukan.

16. Pengurus saya memperkenalkan projek-projek baru dan cabaran baru.

17. Pengurus saya melayan saya sebagai seorang individu bukan hanya ahli kumpulan.

18. Pengurus saya, bercakap optimis mengenai masa depan.

---

Sumber: Hartog, Van Muijen & Koopman (1997)

### **3.8 Terjemahan Instrumen Kajian**

Kajian ini menggunakan pegawai dan bukan pegawai di setiap Jabatan Pertanian sebagai unit analisis. Walaupun sebilangan pekerja di Jabatan Pertanian mempunyai latar belakang pendidikan yang tinggi, namun begitu responden lebih selesa menjawab soal selidik dalam Bahasa Malaysia. Penyelidik menyediakan soal selidik dalam Bahasa Malaysia kerana memudahkan lagi responden memahami dan menjawab setiap soalan di dalam soal selidik tersebut.

Selain itu, penyelidik menggunakan teknik asal (*back-to-back translation*) untuk setiap maksud item menerangkan maksud yang sebenar. Penyelidik juga menggunakan bantuan perkhidmatan dari pensyarah bahasa untuk proses terjemahan dari Bahasa Inggeris kepada Bahasa Malaysia dijalankan dengan betul. Oleh yang demikian, terjemahan versi Bahasa Inggeris dalam instrument kajian adalah sama dengan versi Bahasa Inggeris yang sebenar.

### **3.9 Ujian Kesahan**

Penyelidik menggunakan dua ujian kesahan iaitu kesahan kandungan dan kesahan konstruk dalam kajian ini. Kesahan kandungan atau kesahan muka merupakan persetujuan profesional di setiap item dalam soal selidik (Zikmund et al., 2010). Setiap item dalam instrumen diukur dengan logik dan tepat supaya apa yang dimaksudkan dalam pengukuran kelihatan dengan jelas. Manakala kesahan konstruk adalah pengukuran yang diguna pakai untuk memastikan hipotesis yang berkaitan yang mana ianya dibina daripada teori yang berdasarkan konsep (Zikmund et al., 2012). Kesahan konstruk fokus kepada kesahan pemusatan dan kesahan diskriminan. Kesahan pemusatan adalah untuk menilai sejauh mana dua langkah konsep yang sama sentiasa bergandingan dan manakala kesahan diskriminan adalah sejauh mana dua konsep sama adalah berbeza (Hair, Jr., Black, Babin & Anderson, 2010).

### **3.10 Populasi dan Saiz Sampel**

Berdasarkan statistik tahap kepuasan pekerja Rajah 1.1 yang dikeluarkan oleh Jabatan Pertanian menunjukkan skor tahap kepuasan pekerja merangkumi keseluruhan Jabatan Pertanian di dalam Malaysia. Justeru itu, populasi untuk kajian ini melibatkan pegawai pertanian di Jabatan Pertanian di bawah Kementerian Pertanian Malaysia di tiga negeri iaitu Perlis, Kedah dan Pulau Pinang bagi mewakili keseluruhan warga kerja di Jabatan Pertanian yang membawa maksud yang sama dalam tahap kepuasan pekerja. Tiga negeri

Bahagian Sumber Manusia di Jabatan Pertanian Malaysia telah mengeluarkan jumlah pekerja seperti di dalam jadual di bawah:

Jadual 3.5

*Jumlah pekerja dalam Jabatan Pertanian Malaysia di Perlis, Kedah dan Pulau Pinang*

<b>Cawangan</b>	<b>Jumlah Pekerja</b>
Perlis	45
Kedah	355
Pulau Pinang	127
<b>Jumlah</b>	<b>527</b>

Sumber: *Jabatan Sumber Manusia, Jabatan Pertanian Malaysia*

Analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi diguna pakai sebagai analisis statistik di dalam kajian ini. Gay dan Diehi (1996) menyatakan bahawa bagi kajian korelasi memerlukan sekurang-kurangnya 30 subjek untuk membuktikan kewujudan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. Peraturan umum dalam menubuhkan saiz sampel untuk analisis faktor adalah mempunyai sekurang-kurangnya lima kali ganda pemerhatian terhadap pemboleh ubah yang perlu dianalisis (Hair, Jr. et al., 2010). Kajian ini menggunakan empat pemboleh ubah yang mana jumlah minimum sampel untuk menjalankan analisis faktor adalah 35. Ini menunjukkan bahawa kajian ini telah memenuhi syarat yang ditunjukkan oleh Gay dan Diehl (1996) dan Hair, Jr. et al., (2010).

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan berstrata tidak seimbang (*disproportional stratified sampling procedure*) dalam mengenal pasti sampel. Kaedah persampelan berstrata merupakan proses pemilihan sampel dengan

mengenal pasti kumpulan kecil dalam populasi (Gay & Diehl, 1996). Terdapat dua kriteria untuk sampel berstrata iaitu pertama, ciri-ciri elemen tentang populasi yang dikenalpasti mempunyai hubungan dengan pemboleh ubah bersandar. Kedua, senarai elemen populasi yang diperolehi untuk setiap kumpulan kecil yang telah diasingkan (Zikmund, et al., 2010). Pemboleh ubah yang dipilih perlu meningkatkan keseragaman dalam setiap strata dan meningkatkan kepelbagaian antara strata. Penstrataan bertujuan untuk meningkatkan ketepatan ralat persampelan tanpa kos lipatan Creswell (2015). Oleh itu, untuk mengambil sampel berstrata, elemen populasi dibahagikan kepada kumpulan-kumpulan yang tidak bertindih (berstrata).

Penentuan sampel dalam kajian ini menggunakan sampel keberangkalian. Semua teknik pensampelan keberangkalian adalah berdasarkan kepada prosedur pemilihan peluang (Zikmund, et al., 2010). Ini kerana proses pensampelan keberangkalian adalah rawak dan unsur berat sebelah yang wujud dalam prosedur pensampelan bukan keberangkalian yang telah dihapuskan. Teknik pensampelan keberangkalian dilihat sebagai satu teknik yang mana setiap ahli populasi diketahui dan bukan keberangkalian pemilihan (Zikmund et al., 2010). Setiap ahli dalam populasi mempunyai keberangkalian yang sama telah dipilih (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001). Maka, jumlah sampel disediakan melalui prosedur persampelan berstrata tidak seimbang (*disproportional stratified sampling procedure*). Menurut Zikmund et al. (2010), pensampelan berstrata tidak

seimbang merupakan sampel berstrata yang mana saiz sampel bagi setiap strata diperuntukkan mengikut pertimbangan analisis.

Rangka pensampelan menerangkan tentang jumlah pekerja yang cenderung kepada niat untuk pusing ganti di tempat kerja. Pekerja di Jabatan Pertanian di bawah Kementerian Pertanian telah dikelompokkan kepada 4 strata mengikut bilangan cawangan negeri. Oleh yang demikian, penyelidik menentukan peratusan pekerja di setiap cawangan negeri. Selepas peratusan pekerja dikenalpasti, pensampelan rawak berkadar digunakan untuk memilih responden kajian.

Dalam kajian ini penyelidik mengedarkan borang soal selidik kepada 527 responden dengan berdasarkan jadual oleh Kriejcie dan Mogan (1970). Jadual 3.6 menerangkan tentang pengiraan pemilihan sampel.

Jadual 3.6  
*Pengiraan Persampelan*

Cawangan	Jumlah Pekerja	Peratusan (%) setiap strata	Saiz Persampelan yang tidak seimbang (% X saiz sampel)
Perlis	45	8.5	23
Kedah	355	67.4	181
Pulau Pinang	127	24.1	65
<b>JUMLAH</b>	<b>527</b>	<b>100</b>	<b>269</b>

Jadual 3.6 menerangkan bahawa peratusan untuk pekerja di cawangan negeri Perlis adalah 8.5%, Kedah adalah 67.4% dan Pulau Pinang adalah 24.1% daripada jumlah keseluruhan pekerja di cawangan negeri bahagian utara

Malaysia, Jabatan Pertanian Malaysia. Menurut peraturan setiap strata dan jumlah pekerja yang mana penyelidik telah mengira saiz sample bagi setiap strata. Sehubungan itu, jumlah responden di negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang adalah 23, 181 dan 65. Oleh yang demikian, angka ini telah menunjukkan bahawa jumlah responden untuk kajian ini adalah 269 adalah selaras dengan Kriejcie dan Mogan (1970).

Penyelidik menggunakan kaedah tinggal dan ambil “*drop and collect*” dalam kajian ini sepertimana yang dicadangkan oleh Leszczyn dan Zielinski (2007). Semua soal selidik diedarkan kepada ibu pejabat dan seluruh cawangan Jabatan Pertanian Bahagian Utara Malaysia. Di dalam setiap borang soal selidik, penyelidik ada meninggalkan nota penerangan tentang objektif kajian ini adalah untuk penambahbaikan sistem pengurusan di Jabatan Pertanian kepada responden. Responden juga dinasihatkan untuk menjawab semua soalan yang dikemukakan di dalam borang soal selidik dan memberi masa selama 30 minit untuk menjawabnya. Selepas responden selesai menjawab, responden perlu mengembalikannya kepada pihak pengurusan. Penyelidik akan membuat kutipan semua soal selidik yang di kumpulkan oleh pihak pengurusan apabila kesemua responden di bawah jagaannya mengembalikan borang soal selidik kepada mereka.



### 3.11 Ujian Rintis

Ujian rintis dijalankan untuk mengenalpasti kebolehpercayaan instrumen kajian dan untuk menerangkan sama ada responden memahami maksud setiap item yang diminta di dalam soal selidik Zikmund et al. (2010) menyatakan bahawa kebolehpercayaan adalah untuk melihat sejauh mana ukuran adalah bebas daripada kesilapan dan menghasilkan keputusan yang konsisten antara pemboleh ubah (Hair, Jr. et al., 2010). Kebolehpercayaan yang tinggi menjelaskan tentang ralat varian yang minimum. Jika ujian menunjukkan nilai kebolehpercayaan yang tinggi, maka kesan kesilapan pengukuran telah dikurangkan.

Penyelidik mengira nilai Cronbach Alpha's untuk mengukur kebolehpercayaan instrument kajian. Nilai yang kurang daripada 0.6 dianggap sebagai lemah, manakala nilai 0.7 adalah diterima dan nilai 0.8 adalah baik (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2001). Berbeza dengan Hair, Jr. et al. (2010), menjelaskan bahawa nilai 0.7 adalah tahap nilai Cronbach Alpha yang paling rendah. Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan nilai Cronbach Alpha iaitu 0.7 sebagai tahap terendah.

### 3.12 Tahap Signifikan

Tahap signifikan merupakan keberangkalan yang kritikal dalam memilih antara hipotesis kosong (*null*) dan hipotesis alternatif (Zikmund, et al., 2010). Garis panduan konvensional menunjukkan bahawa tahap Alpha adalah 0.05 atau 0.01 (Hair, Jr. et al., 2010; Zikmund, et al., 2010). Manakala Meyers, Gamst dan

Guarino (2013) menyatakan bahawa tahap kepentingan iaitu nilai 0.05 adalah memadai. Maka, dalam kajian ini penyelidik menggunakan tahap kepentingan iaitu 0.05.

Kajian ini menguji tahap kepentingan analisis korelasi pada dua hujung (*two-tailed*). Jika ujian hipotesis untuk menunjukkan arah kesan tidak ditentukan terlebih dahulu, maka aras signifikan dua hujung akan digunakan (Meyers et al., 2013). Hipotesis hanya meramalkan sama ada pemboleh ubah tidak bersandar mempengaruhi pemboleh ubah bersandar atau tidak. Oleh itu, arah sama ada positif atau negatif berkenaan dengan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar akan ditentukan dalam analisis korelasi dan analisis regresi.

### **3.13 Pemeriksaan Data**

Sebelum menjalankan analisis statistik, pemeriksaan data perlu dijalankan. Penyelidik menilai data normal, data linear dan data *homoscedasticity* serta mengenal pasti data yang hilang dan titik terpencil (*outliers*) di dalam pemeriksaan data. Untuk menguji sama ada data adalah normal, penyelidik menitikberatkan tentang *Skewness* dan *Kurtosis*. Manakala plot berselerak (*Scatter Plot*) digunakan untuk menguji data linear.

Pemeriksaan data dijalankan untuk meneroka tentang ciri-ciri data dalam usaha untuk menjawab soalan seperti ketepatan data, data hilang, corak data yang hilang, respon yang melampau dan data yang memenuhi andaian statistik

(Coakes, 2013). Jika data tidak memenuhi andaian statistik, maka transformasi data perlu dilakukan (Meyers, et al., 2013). Sebelum menjalankan proses data, penyelidik akan menilai data yang hilang dan mengenal pasti titik terpencil (*outliers*) (Hair, Jr. et al., 2010). Untuk kes yang berkaitan dengan nilai data yang melampau atau luar biasa adalah dipanggil sebagai titik terpencil (*outliers*) (Meyers et al., 2010). Sehubungan itu, pengujian andaian asas teknik *multivariate* digunakan untuk mengenal pasti data yang hilang dan potensi kepada titik terpencil.

Pengujian Mahalonobis digunakan untuk menguji outliers secara multivariate yang mana nilai Chi Square ( $\chi^2$ ) pada  $p < 0.001$  akan digunakan. Nilai *df* digunakan untuk menerangkan jumlah pemboleh ubah tidak bersandar. Dalam analisis ini nilai *extreme* yang melebihi nilai *df* pada  $p < 0.001$  akan dianggap sebagai titik terpencil (*ouliers*). Oleh yang demikian, sampel yang mempunyai nilai *extreme* akan disisihkan dari kajian.

### **3.14 Analisis Faktor**

Analisis faktor merupakan satu proses yang digunakan untuk menentukan dimensi asas dalam pemboleh ubah (Hair et al., 2010). Tujuan analisis faktor adalah untuk meringkaskan maklumat yang terkandung dalam sejumlah besar pemboleh ubah ke dalam jumlah faktor yang lebih kecil (Zikmund et al., 2010). Faktor dilihat sebagai asas konstruk atau dimensi yang diandaikan berdasarkan kepada pemboleh ubah tertentu (Hair Jr. et al., 2010). Dalam kajian ini, analisis faktor R

digunakan. Faktor R merupakan satu set pemboleh ubah untuk mengenal pasti dimesi yang terpendam (Hair Jr. et al., 2010).

#### **3.14.1 Sampel saiz untuk mengikut analisis faktor**

Saiz minimum persampelan untuk menjalankan analisis faktor adalah 50 (Hair Jr. et al., 2010). Namun begitu, Coakes (2013) mencadangkan bahawa 5 responden untuk setiap pemboleh ubah. Oleh yang demikian, kajian ini mempunyai 4 pemboleh ubah, maka penyelidik menjalankan analisis faktor dengan menggunakan minimum sampel saiz iaitu 20.

#### **3.14.2 Andaian dalam analisis faktor**

Penyelidik akan menjalankan anti-imej matrik kolerasi, ujian Barlett dan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) sebelum menjalankan analisis faktor.

Anti-imej kolerasi menerangkan bahawa kecukupan sampel setiap pembolehubah (Coakes, 2013) dan mewakili sejauh mana faktor-faktor yang menjelaskan antara satu sama lain (Hair Jr. et al., 2010). Dalam anti-imej kolerasi, penyelidik melakukan penilaian tentang nilai kecukupan persampelan (MSA) dan korelasi separa. MSA dan korelasi separa merupakan pengukuran untuk mengukur tahap antara korelasi antara pemboleh ubah. Jika pemboleh ubah telah dikenalpasti sebagai korelasi yang tinggi dengan satu atau lebih pemboleh ubah, maka analisis bagi pemboleh ubah tertentu ini menjadi tidak sesuai. Pemeriksaan berkenaan dengan MSA, faktor nilai yang jatuh di bawah paras penerimaan 0.5

adalah dikecualikan daripada analisis faktor (Coakes, 2013). Untuk korelasi separa, jika nilai adalah tinggi, maka analisis faktor menjadi tidak sesuai. Selain itu, jika nilai korelasi separa adalah 0.7 dan ke atas, ia dianggap sebagai nilai yang tinggi (Hair Jr. et al., 2010).

Ujian Barlett dan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) merupakan ukuran kecukupan persampelan yang digunakan untuk menentukan keupayaan faktor matriks secara keseluruhannya. Ujian Barlett dilihat sebagai ujian statistic untuk melihat korelasi antara pemboleh ubah. Ujian ini menyediakan keberangkalian statistik yang mana matriks korelasi mempunyai hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah (Hair Jr. et al., 2010). Oleh itu, kajian ini menggunakan tahap signifikan iaitu  $p < 0.05$ . Manakala Kaiser-Meyer Olkin (KMO) dilihat sebagai ukuran kecukupan persampelan untuk mengukur tahap antara korelasi antara pemboleh ubah dan kesesuaian analisis faktor. Terdapat beberapa nilai penerimaan untuk KMO seperti 0.5 ke atas (Coakes, 2013), 0.7 dan ke atas (Meyers et al., 2013) dan 0.8 dan ke atas (Hair Jr. et al., 2010). Maka, kajian ini akan menggunakan nilai 0.7 sebagai KMO nilai kecukupan persampelan.

### **3.14.3 Pengenalpastian faktor**

Terdapat dua cara untuk mengenal pasti beberapa faktor yang diambil dalam proses analisis faktor iaitu *latent root criterion* dan *scree test criterion*. Bagi *latent root criterion*, penyelidik akan mengkaji nilai eigen. Di mana faktor dengan nilai eigen daripada 1 atau lebih adalah dianggap penting (Hair Jr. et al., 2010;

Meyers et al., 2013). Selepas menimbangkan faktor-faktor dengan nilai eigen daripada 1 atau lebih, penyelidik mengkaji peratusan kriteria varian. Bagi kajian untuk sosial sains, ini adalah perkara biasa untuk mempertimbangkan faktor atau kombinasi faktor yang menyumbang 60% daripada jumlah varians pada tahap memuaskan (Hair Jr. et al., 2010).

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan *latent root criterion* untuk mengenalpasti jumlah dimensi di setiap pembolehubah. Untuk mengenal pasti jumlah muktamad faktor, penyelidik akan mengikut cadangan seperti yang dibuat oleh Hair Jr. et al. (2010). Ini kerana ia menunjukkan jika sebab teori atau praktikal memerlukan faktor-faktor tertentu bagi setiap pembolehubah, maka penyelidik akan memasukkan seberapa banyak faktor yang perlu untuk mewakili pembolehubah asal.

Untuk mencapai penyelesaian faktor yang lebih mudah dan pragmatik yang lebih bermakna, maka penyelidik melakukan putaran faktor. Dalam kajian ini, putaran varimax digunakan untuk mendapatkan akaun faktor bagi varians. Putaran Varimax adalah satu proses dalam kaedah putaran ortogon (Hair Jr. et al., 2010). Faktor putaran ortogon adalah satu konsep statistik yang menunjukkan bahawa dua atau lebih faktor adalah bebas antara satu sama lain (Meyers et al., 2013). Varimax memaksimumkan jumlah perbezaan sebanyak muatan yang diperlukan oleh matriks faktor dan seolah-olah memberikan pemisahan yang lebih jelas tentang faktor-faktor (Hair Jr. et al., 2010). Oleh itu, putaran varimax

digunakan kerana kaedah ini memberi tumpuan dalam mencapai struktur yang mudah dan menunjukkan corak faktor lebih bermakna (Meyers et al., 2013).

#### **3.14.4 Faktor beban dan pelabelan**

Untuk mengenal pasti beban faktor, penyelidik mengikut garis panduan yang dicadangkan oleh Hair Jr. et al. (2010). Di mana beban faktor yang lebih daripada  $\pm 0.30$  adalah tahap yang minima,  $\pm 0.40$  adalah penting dan  $\pm 0.50$  dan ke atas dianggap sebagai signifikan. Kajian seperti ini akan menggunakan  $\pm 0.35$  sebagai beban faktor mengikut jadual yang ditunjukkan oleh Hair, Jr. et al. (2010). Memandangkan jumlah sampel adalah 220 maka, dalam mengenal pasti kandungan setiap dimensi, item dengan nilai bebanan faktor adalah  $\pm 0.35$  dan ke atas adalah berkelompok dalam faktor yang sama. Di mana item ini telah dianggap sebagai perkara untuk mengukur dimensi tertentu.

Item yang mempunyai nilai bebanan faktor di bawah bebanan faktor (untuk kajian ini,  $\pm 0.35$ ) dan bukan milik mana-mana faktor akan digugurkan dalam usaha untuk memperbaiki dan mengurangkan skala (Draper, Jennings & Baron, 2003). Tambahan itu, item yang mempunyai bebanan silang dengan dua atau lebih faktor akan dibuang. Bebanan silang adalah varian yang bertindih dengan faktor lain dalam item (Costello & Osborne, 2005). Apabila item bebanan faktor melebihi daripada  $\pm 0.50$  dalam dua atau lebih item, maka ia dianggap sebagai faktor bagi kepada pemboleh ubah tersebut (Hair Jr. et al., 2010).

Dalam sesetengah keadaan, penyelidik tidak mungkin untuk memberikan nama kepada setiap faktor. Apabila keadaan ini berlaku, penyelidik akan melabelkan faktor tertentu sebagai "undefined" (Hair Jr. et al., 2010). Penyelidik hanya mentafsir dan menganalisis faktor-faktor yang bermakna dan mengabaikan faktor yang ditentukan. Sebelum menghapuskan faktor "undefined", penyelidik akan melakukan ujian kebolehpercayaan. Di mana faktor yang mempunyai nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) kurang daripada 0.70 akan dibuang.

### **3.15 Analisis Data**

Untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar, penyelidik telah menggunakan ujian berparameter. Penggunaan *Statistic Package for the Social Sciences* (SPSS) adalah untuk membantu penyelidik menjalankan analisis kolerasi dan analisis regresi berganda. Di mana analisis kolerasi adalah untuk menyatakan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah, manakala analisis regresi berganda untuk menjelaskan tentang kesan signifikan pembolehubah tidak bersandar kepada pembolehubah bersandar.

#### **3.15.1 Kolerasi antara pembolehubah**

Kolerasi merupakan satu cara yang digunakan untuk menilai kekuatan dan arah perkaitan antara dua pembolehubah (Veloo & Raman, 2013). Hubungan antara dua pembolehubah adalah dipanggil sebagai kovarian (Meyers et al., 2013). Kebiasaannya, bivariat statistik kolerasi adalah pekali produk-masa Pearson



(Kolerasi Pearson). Di mana ia telah diringkaskan sebagai  $r$ . Pekali kolerasi ( $r$ ) merupakan kaedah statistik persatuan di antara dua pembolehubah (Zikmund et al., 2010). Dalam konsep persatuan, pekali kolerasi adalah asas kepada analisis regresi dengan menerangkan tentang hubungan di antara dua pembolehubah (Hair Jr. et al., 2010). Sehubungan itu, julat nilai untuk pekali kolerasi adalah dari -1 hingga +1, di mana nilai +1 menerangkan bahawa terdapat hubungan yang positif, nilai 0 menerangkan tidak terdapat hubungan dan -1 menerangkan terdapat hubungan yang negatif atau hubungan songsang (Hair Jr. et al., 2010).

Indeks Pekali Kolerasi menunjukkan kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah, dengan itu kesan saiz berasingan tidak perlu dikira (Veloo & Raman, 2013). Meyers et al. (2013) mencadangkan  $r = 0.1$  dianggap sebagai kecil, dan  $r = 0.3$  dianggap sederhana, dan  $r = 0.5$  dianggap besar. Bagi mengira kadar varians dalam satu pemboleh ubah yang dipengaruhi oleh varians pembolehubah kedua, maka  $r$  akan dikuasa duakan menjadi  $r^2$  (Veloo & Raman, 2013).

### **3.15.2 Multicollinearity**

*Multicollinearity* merupakan satu keadaan yang wujud apabila lebih daripada dua peramal sentiasa bergandingan dengan kuat (Meyers et al., 2013; Hair Jr. et al., 2010). Di mana *multicollinearity* boleh memutarbelitkan tafsiran keputusan regresi berganda (Meyers et al., 2013). Kesan *multicollinearity* menunjukkan bahawa jika dua pembolehubah adalah berkait rapat, maka ia adalah sebahagian

besar yang telah digagalkan dengan satu sama lain (Meyers, et al. 2013). Oleh yang demikian, pembolehubah ini pada dasarnya mengukur ciri yang sama, dan ia akan menjadi mustahil untuk dikatakan yang mana satu adalah lebih relevan. Justeru itu, *multicollinearity* hanya berkaitan tentang hubungan antara pemboleh ubah peramal (tidak bersandar) dan bukan tentang kolerasi antara setiap peramal dan pembolehubah kriteria (bersandar).

Menurut Meyers et al. (2013), dua pembolehubah mempunyai hubungan yang kuat dengan nilai korelasi 0.7 dan ke atas tidak perlu digunakan bersama-sama dalam regresi atau mana-mana analisis multivariat lain. Ini adalah kerana pembolehubah yang mempunyai hubungan yang kuat mungkin adalah peramal yang sama kepada pembolehubah bersandar. Sehubungan itu, *multicollinearity* muncul apabila dua pembolehubah dengan nilai korelasi 0.80 dan ke atas (Meyers et al., 2013). Selain itu, Hair Jr. et al. (2010) menunjukkan bahawa kehadiran korelasi yang tinggi (biasanya 0.90 dan ke atas) adalah petunjuk pertama kolinearan besar.

Pengukuran kedua untuk mengenalpasti *multicollinearity* adalah nilai toleransi dan faktor inflasi varians (VIF). Pengukuran ini memberitahu tentang sejauh mana setiap pembolehubah tidak bersandar diterangkan oleh pembolehubah tidak bersandar yang lain (Hair, Jr. et al. 2010). Oleh yang demikian, nilai toleransi yang sangat kecil telah menunjukkan *multicollinearity* yang tinggi. VIF adalah dikira sebagai 1 dibahagikan dengan toleransi (Meyers et

al., 2013). Kajian ini akan memastikan tidak terdapat *multicollinarity*, maka nilai toleransi mestilah atas 0.1 dan VIF adalah 10 dan ke bawah (Meyers et al., 2013)

### **3.15.3 Analisis Regresi Berganda**

Menurut Hair Jr. et al. (2010), analisis regresi berganda menunjukkan bahawa jika saiz sampel adalah lebih daripada 20, maka analisis regresi berganda adalah sesuai. Peraturan umum untuk menentukan saiz sampel dalam analisis regresi berganda adalah 5 responden untuk 1 pembolehubah tidak bersandar (Meyers et al., 2013). Oleh yang demikian, kajian ini melibatkan empat pembolehubah, di mana responden minima adalah 35 (Meyers et al., 2013). Penentuan saiz sampel adalah penting untuk tujuan keupayaan umum.

Tujuan asas regresi berganda adalah untuk meramal pembolehubah bersandar dengan set pembolehubah tidak bersandar. Analisis regresi berganda merupakan teknik statistik yang boleh digunakan untuk menganalisis hubungan antara pembolehubah bersandar tunggal (kriteria) dan beberapa pembolehubah tidak bersandar (peramal) (Hair Jr. et al., 2010). Sehubungan itu, analisis ini menyediakan satu cara untuk menilai secara objektif tahap dan sifat hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar dengan membentuk perubahan pembolehubah tidak bersandar (Hair Jr. et al., 2010). Oleh itu, regresi positif dan negatif ramalan adalah mencerminkan sifat semulajadi kolerasi di dalam pembolehubah bersandar (Meyers et al., 2013).

Persamaan regresi melibatkan pemintasan dan pekali regresi. Pemintasan adalah tempat di mana garis yang melintasi di paksi Y dan boleh dianggap sebagai nilai Y apabila  $X = 0$ . Nilai pemintasan adalah konsisten dan ia mungkin tidak boleh dibuat untuk ramalan yang mempunyai nilai pintasan sifar (Meyers et al., 2013). Pekali Penentuan ( $R^2$ ) adalah menandakan perubahan yang dianggar dalam pembolehubah bersandar untuk perubahan unit pembolehubah tidak bersandar (Hair Jr. et al., 2010; Zikmund et al., 2010). Oleh yang demikian untuk memudahkan penggunaan  $R^2$ , nilai ini menunjukkan peratusan jumlah varians tentang pemboleh ubah bersandar (Y) yang diterangkan oleh pemboleh ubah tidak bersandar (X).

Sebelum melaksanakan analisis regresi, terdapat beberapa andaian yang perlu mendapat kepastian. Di mana andaian ini termasuklah data perlu linear, pengagihan data mestilah normal, dan data mestilah dalam bentuk homogenen (Hair Jr. et al., 2010). Oleh yang demikian, kajian ini akan memastikan ketiga-tiga andaian dibuat bagi meneruskan analisis regresi.

#### **3.15.3.1 Syarat pengujian regresi berganda**

Untuk menjalankan analisis regresi berganda, data perlulah linear dan normal. Tambahan lagi, data perlulah bebas daripada *residual violation*.

*Residual* merupakan kesilapan dalam menjalankan ramalan tentang data sampel, di mana terdapat perbezaan di antara nilai-nilai yang diperhatikan dan

diramalkan untuk pembolehubah bersandar (Hair Jr. et al., 2010). Pemeriksaan *residual* terhadap pembolehubah tidak bersandar adalah merupakan kaedah asas untuk mengenal pasti pelanggaran andaian untuk hubungan keseluruhan (Hair Jr. et al., 2010). Menurut Graybil dan Iyer (1994), sebelum menjalankan analisis regresi, sampel mestilah diperiksa untuk mengenal pasti kemungkinan terdapat titik terpencil (*outliers*). Di mana pemeriksaan ini dibuat dengan menjalankan ujian *standardized residual*.

*Residual violation* akan diuji dengan menggunakan ujian *Casewise Diagnostics* dan ujian *Dubin-Watson*. *Casewise Diagnostics* menghasilkan kes demi kes dignostik untuk kes yang memenuhi kriteria pemilihan yang telah ditetapkan oleh responden. Manakala statistik *Durbin-Watson* adalah *residual* kolerasi bersiri (Meyers et al., 2013). Dalam pengujian ini, penyelidik akan memeriksa nilai standard *residual*. Di mana nilai *casewise* mestilah lebih besar daripada 2 (Graybil & Iyer, 1994; Draper & Smith, 1996). Oleh yang demikian, kajian ini akan menggunakan nilai *casewise* yang sama dengan 3. Tambahan itu, untuk mengenal pasti *residual violation* dengan menggunakan nilai Dublin-Watson menunjukkan bahawa jika nilai yang direkodkan adalah di antara 1.5 dan 2.5, maka ia menunjukkan tidak ada kewujudan *residual violation*.

### **3.15.3.2 Kaedah regresi berganda**

Meyers et al. (2013), mencadangkan empat kaedah analisis regresi. Kaedah ini adalah kaedah yang standard, ke hadapan, ke belakang dan langkah demi langkah.

Dalam kaedah standard, semua peramal dimasukkan ke dalam persamaan dalam satu langkah. Kaedah ke hadapan menunjukkan pembolehubah tidak bersandar ditambah kepada persamaan satu pembolehubah dalam satu masa. Bagi kaedah ke belakang menjelaskan tentang kerja yang tidak menambah pembolehubah penting untuk persamaan tetapi membuang peramal yang bukan ketara daripada satu langkah pada satu masa. Manakala kaedah langkah demi langkah merupakan membina persamaan regresi berganda pada asasnya adalah gabungan dengan kaedah ke hadapan dan kaedah ke belakang. Selain itu, kaedah ke hadapan, ke belakang dan langkah demi langkah juga dikenali sebagai kaedah langkah.

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah standard disebabkan oleh seperti berikut (Meyers et al., 2013). Pertama, pembolehubah telah dipilih berdasarkan kaitannya dengan teori atau sekurang-kurangnya berasaskan kepada hipotesis yang berdasarkan kajian semula yang komprehensif mengenai topik ini. Kedua, kaedah langkah perlu lebih baik daripada 20-1 nisbah kes kepada pembolehubah tidak bersandar kerana terdapat ancaman yang serius kepada kesahan luaran. Ketiga, kaedah standard bekerja dengan baik jika penyelidik memilih pembolehubah tidak bersandar berdasarkan teori atau hasil penyelidikan empirikal dan ingin memeriksa kuasa ramalan gabungan. Keempat adalah kaedah standard adalah kaedah statistik yang digunakan secara meluas.

### 3.15.3.2 Pengujian signifikansi kajian

Ujian kepentingan statistik adalah untuk menganggarkan pekali dalam analisis regresi. Di mana ia merupakan keperluan dan kesesuaian apabila analisis ini dibuat berdasarkan kepada sampel populasi (Hair Jr. et al., 2010). Sehubungan itu, untuk menguji kepentingan statistik, penyelidik akan melihat kepada nilai kuasa dua  $R$  ( $R^2$ ), *adjusted*  $R^2$ , nilai  $F$ , nilai Beta ( $\beta$ ) dan nilai  $t$  (Hair, Jr. et al., 2010).

Nilai  $R^2$  menunjukkan peratusan varians pembolehubah bersandar yang dikira dengan gabungan pembolehubah tidak bersandar. Jika saiz sampel di bawah 60, maka *adjusted*  $R^2$  akan digunakan untuk menyatakan peratusan varians pemboleh ubah yang dikira dengan gabungan pembolehubah tidak bersandar. Bagi nilai  $\beta$  adalah mewakili nilai berat beta yang berpotensi dengan gabungan pembolehubah tidak bersandar. Penggunaan nisbah pekali beta adalah untuk menilai sumbangan relatif bagi pembolehubah tidak bersandar di dalam model (Meyers et al., 2013). Di mana berat beta negatif dan positif daripada peramal adalah mencerminkan tentang sifat kolerasi dengan pembolehubah bersandar (Meyers et al., 2013). Selain itu, pekali kolerasi ( $r$ ) menunjukkan berkenaan dengan arah tuju hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar (Hair et al., 2010). Manakala pekali beta adalah berkaitan dengan tindak balas peramal dengan korelasi di dalam analisis (Meyers et al., 2013).

Nilai F dan nilai kepentingan adalah menggambarkan tentang kepentingan hubungan antara gabungan linear pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar (Meyers et al., 2013). Jika nilai F adalah tidak ketara secara statistik, maka penyelidik tidak akan meneruskan analisis atau interpretasi keputusan regresi berganda. Ini kerana ramalan pembolehubah bersandar dengan menggunakan model adalah tidak baik daripada peluang. Justeru itu, *t-statistics* dinilai bagi melihat ramalan pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar. Oleh yang demikian, *t-statistic* dan tahap kepentingan telah digunakan oleh penyelidik untuk menilai setiap sumbangan unik pembolehubah kepada ramalan pembolehubah bersandar (Meyers et al., 2013).

#### **3.15.4 Analisis regresi pengantara**

Kesan pengantara wujud apabila hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar mempunyai hubungan yang lemah (Hair Jr. et al., 2010). Pembolehubah pengantara adalah pembolehubah yang menyokong hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar supaya hubungan menjadi lebih kuat (Meyer et al., 2013). Pembolehubah pengantara sentiasa berfungsi sebagai pembolehubah tidak bersandar. Di mana pembolehubah pengantara ini akan menukarkan peranan daripada kesan kepada sebab-sebab yang bergantung kepada fokus analisis (Baron & Kenny, 1986).



#### **3.15.4.1 Ujian kesan pengantara**

Bagi menjawab objektif kajian kelima iaitu mengkaji pengaruh kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara dalam pengaruh kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti, empat langkah prosedur regresi pengantara yang dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986) digunakan sebagai asas untuk mengenal pasti kesan pengantara. Pertama, menguji hubungan langsung antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi ke atas niat untuk pusing ganti. Kedua, menguji hubungan langsung antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa terhadap kepimpinan transformasi. Ketiga, menguji hubungan antara kepimpinan transformasi dengan niat untuk pusing ganti. Akhir sekali, menguji secara bersama atau serentak pengaruh kontrak psikologi, pemencaran kuasa (faktor penentu) dan kepimpinan transformasi (faktor pengantara) terhadap niat untuk pusing ganti.

Bagi memastikan wujudnya kesan pengantara, dapatan kajian perlu menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan niat untuk pusing ganti apabila niat untuk pusing ganti diuji dengan faktor kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi secara serentak. Sekiranya, varians yang dijelaskan oleh faktor kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi bersama-sama dengan faktor pengantara iaitu kepimpinan transformasi ke atas niat untuk pusing ganti adalah lebih rendah daripada varians yang dijelaskan oleh faktor kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi sahaja, maka kesan pengantara ini dikenali sebagai perantara

sebahagian. Bagi mewujudkan pengantara mutlak, hubungan antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi ke atas niat untuk pusing ganti tidak lagi signifikan apabila kepimpinan transformasi diuji bersama (Baron & Kenny, 1986; Harrington & Kendall, 2006). Empat langkah ini telah digunakan oleh beberapa penyelidik terdahulu bagi menguji kesan perantara dalam hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar (Aguinis, 1995; Bennet, 2000; Harrington & Kendall, 2006; Shaver, 2005).

### **3.16 Rumusan**

Kajian ini adalah kajian jenis kuantitatif. Pekerja telah dipilih sebagai unit yang di analisis dalam kajian. Untuk memilih sampel untuk kajian ini, penyelidik melakukan prosedur persampelan rawak berstrata tidak seimbang (*disproportional stratified random sampling procedure*). Responden adalah berstrata mengikut cawangan di mana ia melibatkan 3 negeri di bahagian utara. Ini kerana penyelidik hanya mengedarkan soal selidik di seluruh cawangan di bahagian utara Malaysia sahaja. Daripada pengiraan sampel, kajian ini menggunakan seramai 269 sampel.

Instrumen untuk setiap pembolehubah telah disesuaikan dari beberapa sumber. Di mana hanya terdapat satu pembolehubah bersandar iaitu niat untuk pusing ganti dan tiga pembolehubah tidak bersandar iaitu kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kepimpinan transformasi. Kajian ini telah menganggap bahawa faktor kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah

pengantara. Sehubungan itu, untuk mengenal pasti dimensi dalam setiap pembolehubah, penyelidik menggunakan analisis faktor. Selain itu, analisis regresi berganda dilakukan untuk menilai hubungan antara pembolehubah-pembolehubah. Tambahan itu, analisis regresi pengantara dilakukan untuk melihat kesan perantara terhadap pembolehubah.



## BAB 4

### DAPATAN KAJIAN

#### 4.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan keputusan daripada analisis data. Analisis telah dijalankan dengan menggunakan dua analisis iaitu analisis deskriptif dan analisis inferensi. Dalam analisis deskriptif, ciri-ciri demografi telah dianalisis. Manakala, analisis inferensi adalah dijalankan dengan menganalisis pengaruh antara pembolehubah tidak bersandar dan bersandar.

#### 4.2 Kadar Maklum Balas

Rangka pensampelan dalam kajian ini adalah terdiri daripada kakitangan pegawai-pegawai pertanian di Jabatan Pertanian Malaysia, Semenanjung Malaysia. Rangka pensampelan adalah dibina dengan mengikut prosedur pensampelan berstrata tidak seimbang rawak (*disproportional stratified random sampling procedure*).

Berikut adalah jadual prosedur persampelan berstrata tidak seimbang rawak seperti yang ditunjukkan oleh Jadual 3.6

Cawangan	Jumlah Pekerja	Peratusan (%) setiap strata	Jumlah soal selidik yang dikembalikan
Perlis	14	5.2	8
Kedah	150	55.8	127
Pulau Pinang	105	39	85
<b>JUMLAH</b>	<b>269</b>	<b>100</b>	<b>220</b>

Seramai 269 responden telah dipilih secara rawak dalam proses mengedarkan soal selidik penyelidikan. Daripada jumlah tersebut, 220 soal selidik telah dikembalikan oleh responden dan mewakili 81.78% kadar maklum balas.

### 4.3 Analisis Deskriptif

Jadual 4.1 menunjukkan bahawa maklumat demografi yang terlibat dalam kajian ini. Majoriti responden adalah terdiri daripada lelaki (71.8%), berkahwin (78.6%) dan tahap pendidikan SPM (69.5%).

Jadual 4.1

*Maklumat Demografi Responden*

<b>Pembolehubah Demografi</b>		<b>Kekerapan (N)</b>	<b>Peratusan (%)</b>
Jantina	Lelaki	158	71.8
	Perempuan	62	28.2
Status	Bujang	46	20.9
	Berkahwin	173	78.6
	Duda	-	-
	Janda	1	.5
Tahap Pendidikan	SPM	153	69.5
	Diploma	42	19.1
	Sarjana Muda	23	10.5
	Sarjana	2	.9
Tempoh Perkhidmatan	1-5 tahun	72	32.7
	5-10 tahun	71	32.3
	10-15 tahun	42	19.1
	lebih 16 tahun	35	15.9

#### **4.4 Pemeriksaan Data**

Pemeriksaan data adalah dijalankan untuk memastikan kesesuaian penggunaan setiap pemboleh ubah kajian (Meyers et al., 2013). Kebiasaanya, dalam proses memasukkan data, mungkin terdapat kesalahan semasa data dimasukkan. Maka, taburan pembolehubah mungkin boleh menyimpang dari normal (Coakes & Steed, 2007).

Dalam kajian ini sebanyak 269 soalan telah diedarkan kepada para pegawai Jabatan Pertanian kawasan Zon Utara Semenanjung Malaysia. Dari jumlah keseluruhan edaran soalan, hanya 220 sampel sahaja telah dikembalikan yang mewakili sebanyak 81.78% yang akan digunakan bagi tujuan pemeriksaan data. Selepas dijalankan pemeriksaan titik terpencil (*outliers*) dalam saringan data (*data screening*), hanya 166 sample sahaja yang akan digunakan untuk ujian seterusnya.

#### **4.5 Saringan Data**

Saringan data dijalankan untuk mengenalpasti kebolehpercayaan instrumen kajian dan untuk menunjukkan sama ada responden memahami maksud setiap item yang diminta di dalam soal selidik. Saringan data dijalankan dengan beberapa ujian iaitu ujian kebolehpercayaan, ujian normality, ujian linear dan ujian pengenalanpastian titik terpencil (*outliers*).

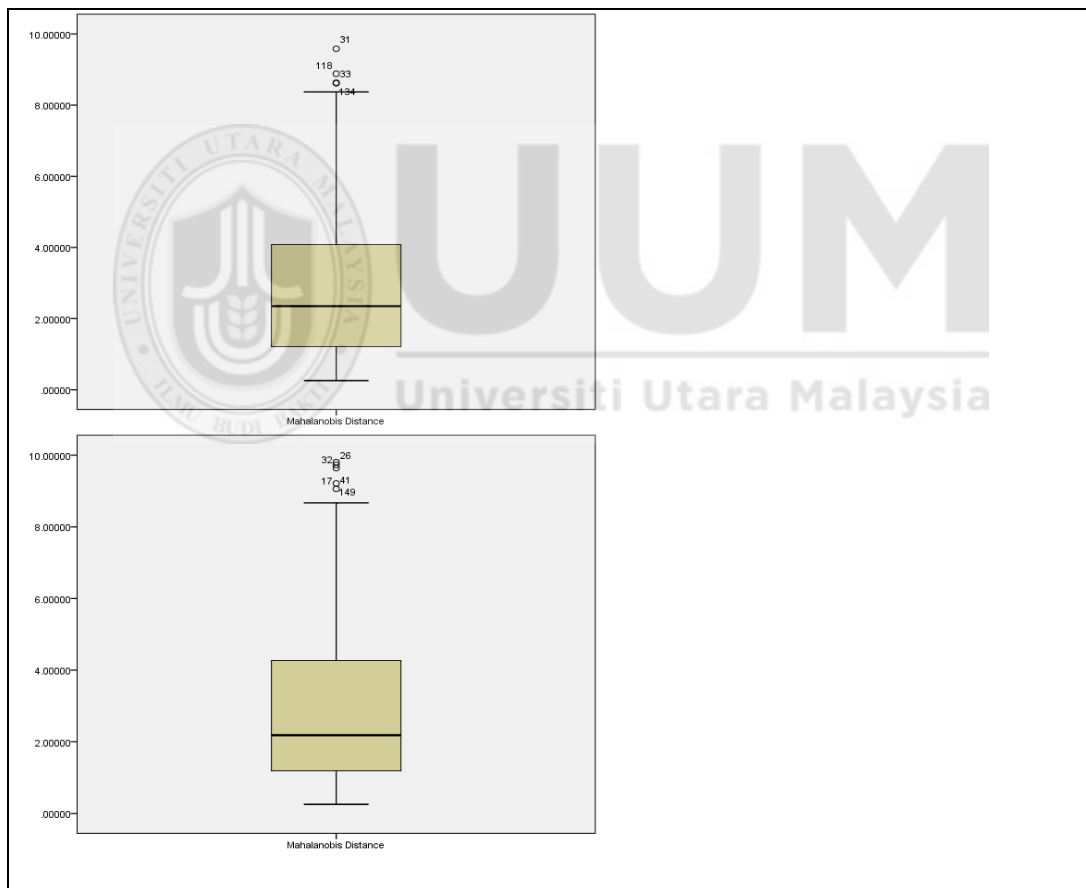
#### 4.5.1 Ujian Mengenalpasti Titik Terpencil (*outliers*)

Kes dengan nilai yang melampau atau luar biasa pada pembolehubah tunggal atau gabungan adalah pembolehubah yang dipanggil sebagai titik terpencil (Meyers et al., 2013). Hair Jr. et al. (2010), mengenalpasti terdapat empat sebab untuk titik terpencil dalam set data iaitu:

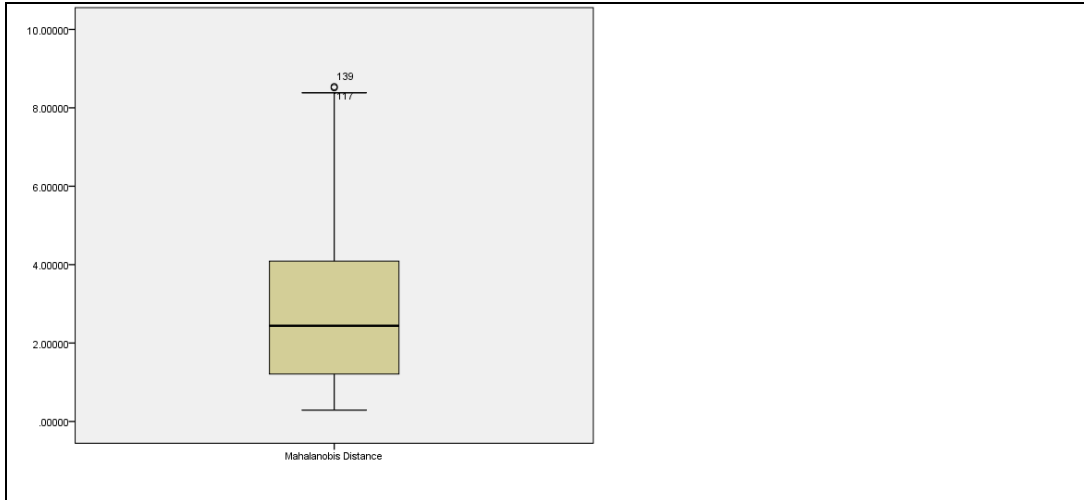
- a. Titik terpencil boleh disebabkan oleh kemasukkan data yang salah.
- b. Beberapa titik terpencil mungkin peristiwa fungsi yang luar biasa atau keadaan luar biasa.
- c. Terdapat beberapa titik terpencil yang mana ia tidak mempunyai penjelasan.
- d. Terdapat titik terpencil multivariat yang mana keunikannya berlaku dalam corak gabungan nilai kepada beberapa pembolehubah.

Dalam kajian ini, untuk menguji titik terpencil, penyelidik telah membuat penilaian kepada nilai jarak *Mahalanobis* dan *multivariate box plot*. Nilai jarak *Mahalanobis* adalah diperiksa dengan Chi-square ( $\chi^2$ ), di mana darjah kebebasan sama dengan bilangan pembolehubah bebas (kajian ini terdiri dengan 3 pembolehubah bebas) dan dinilai dengan jadual nilai kritikal untuk Chi-square ( $\chi^2$ ) pada tahap alpha  $p < 0.001$  (Meyers et. al., 2013). Oleh yang demikian, berdasarkan jadual pengagihan  $\chi^2$ , sebarang kes dengan nilai jarak *Mahalanobis* adalah sama dengan atau lebih besar daripada 16.266 yang mana boleh dianggap sebagai titik terpencil multivariat.

Dalam kajian ini, nilai jarak *Mahalanobis* telah menunjukkan bahawa terdapat nilai yang melampau. Merujuk kepada Rajah 4.2, penyelidik telah membuang sebanyak 12 kes (218, 216, 208, 203, 202, 188, 167, 108, 48, 32, 22, 3). Walaupun nilai jarak *Mahalanobis* telah menunjukkan tidak ada lagi nilai yang melampau, tetapi merujuk rajah 4.2 yang menunjukkan *Mahalanobis box plot*, di mana terdapat 54 kes yang dikenalpastikan sebagai titik terpencil. Maka, kes ini telah dibuang daripada analisis hadapan. Oleh yang demikian, responden yang tinggal untuk analisis selanjutnya adalah 166.







Rajah 4.1  
*Kotak Plot Mahalanobis*

#### 4.5.2 Ujian Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan adalah untuk melihat sejauh mana ukuran adalah bebas daripada kesilapan (Zikmund et al., 2010) dan menghasilkan keputusan yang konsisten (Gay & Diehl, 1996). Jadual 4.2 menunjukkan keputusan kebolehpercayaan untuk setiap pembolehubah di dalam kajian ini.

Jadual 4.2  
*Keputusan Ujian Kebolehpercayaan*

Pengukuran	Bilangan item	Nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Niat Untuk Pusing Ganti	15	0.835
Kontrak Psikologi	40	0.835
Pemencaran Kuasa Psikologi	12	0.897
Kepimpinan Tranformasi	18	0.908

### 4.5.3 Ujian Normal

Taburan pembolehubah berterusan dalam analisis multivariat perlu sesuai dengan bentuk yang normal (Meyers, et. al, 2013). Untuk menguji data normal, penyelidik meneliti nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi setiap pembolehubah. Jika nilai *Skewness* dan *Kurtosis* melebihi nilai kritikal, pengedaran adalah tidak normal dari segi ciri pembolehubah (Hair Jr. et al., 2010). Nilai kritikal untuk *Skewness* dan *Kurtosis* adalah  $\pm 1.96$ , di mana kesesuaian dengan 0.05 tahap kesilapan. Jadual di bawah menunjukkan nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi setiap dimensi pembolehubah.

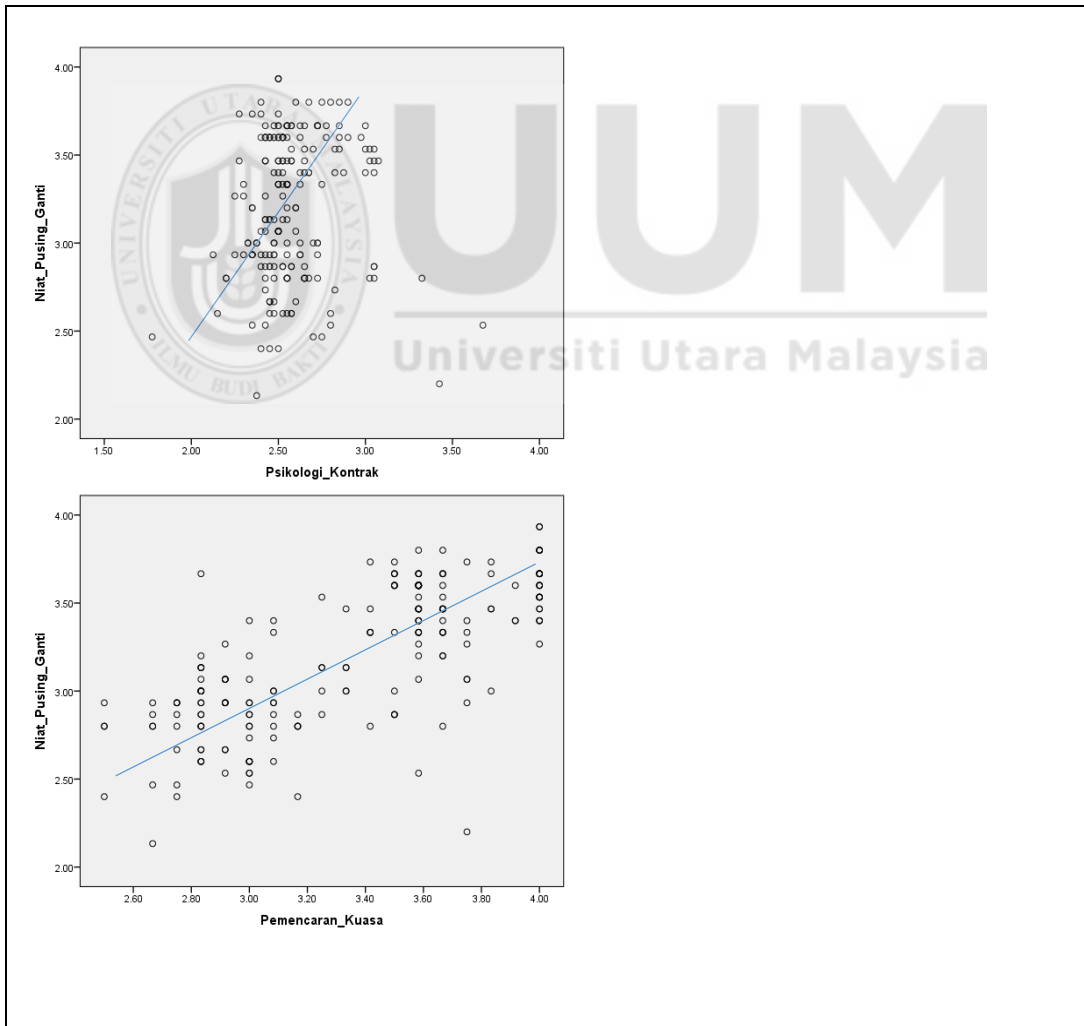
Jadual 4.3  
*Nilai Skewness dan Kurtosis*

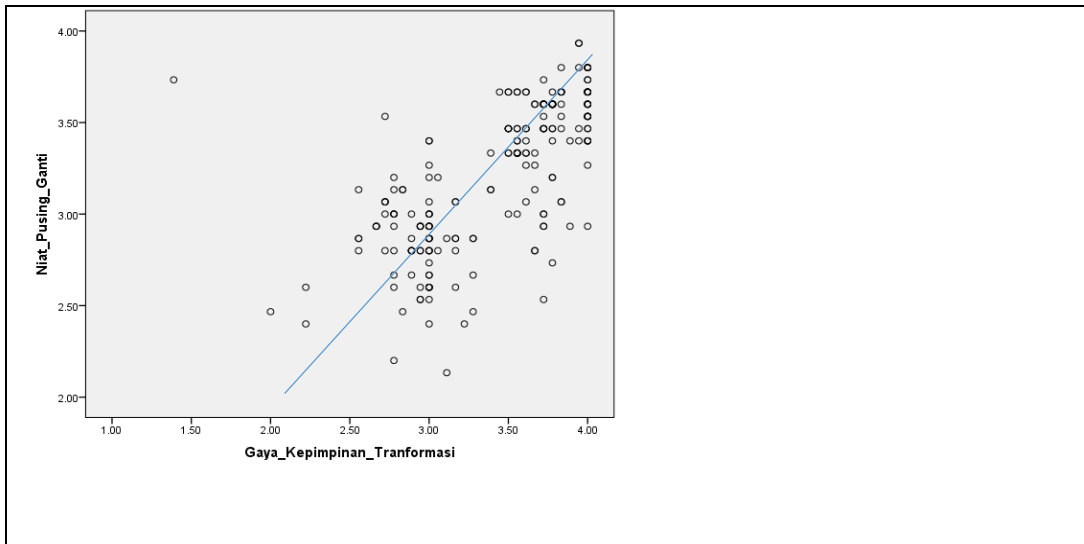
	<b>N Statistik</b>	<b>Skewness Statistik</b>	<b>Kurtosis Statistik</b>
Niat Untuk Pusing Ganti	166	-0.466	-0.932
Kontrak Psikologi	166	0.713	0.363
Pemencaran Kuasa Psikologi	166	-0.297	-1.192
Kepimpinan Tranformasi	166	-0.419	-1.283

Merujuk kepada Jadual 4.3, semua nilai *Skewness* dan *Kurtosis* untuk semua pembolehubah adalah di bawah  $\pm 1.96$ . Maka, pengedaran data untuk pembolehubah yang dikaji adalah normal.

#### 4.5.4 Ujian Linear

Kebiasaanya, penganalisis multivariat telah mengandaikan bahawa pembolehubah dalam analisis adalah berkaitan dengan satu sama lain dengan cara yang linear (Zikmund, 2010). Untuk menentukan data linear di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar, penyelidik akan merujuk kepada titik berselerak (*scatter dot*). Menurut Meyers et al. (2013), titik berselerak yang mewakili hubungan antara pembolehubah mesti berada dalam satu garis lurus. Rajah 4.2 menggambarkan titik berselerak untuk setiap pembolehubah.





Rajah 4.2

*Titik Berselerak di antara Niat untuk pusing ganti dan Pemboleh ubah Tidak Bersandar*

Rajah 4.2 menunjukkan bahawa walaupun keseluruhan titik adalah tidak sempurna, titik berselerak ini telah muncul untuk menggambarkan kelinearan yang cukup dalam hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar.

#### 4.6 Analisis Faktor

Analisis faktor adalah dilakukan untuk meringkaskan struktur satu set pembolehubah. Analisis ini merupakan satu cara tambahan untuk menentukan sama ada item termasuk ke dalam konstruk yang sama (Coakes & Steed, 2007). Secara umumnya, penggunaan analisis faktor adalah untuk merumuskan kandungan maklumat dalam bilangan pembolehubah yang besar ke dalam bilangan faktor yang kecil (Zikmund, 2010).

Sebelum analisis faktor dilaksanakan, penyelidik akan memeriksa kolerasi anti-imej matrik (*anti-image correlation*) yang melibatkan ujian MSA dan *partial correlation*, Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Ujian Barlett's. Dalam mengenalpasti kolerasi anti-imej yang mana menunjukkan nilai untuk pengukuran kecukupan persampelan (MSA) untuk semua pembolehubah. Nilai MSA mesti melebihi tahap penerimaan iaitu 0.5. Untuk *partial correlation*, semua nilai adalah di bawah 0.7. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tiada item yang dibuang kerana nilai MSA dan *partial correlation* masih dalam nilai yang diterima.

Untuk memastikan kesesuaian dalam menjalankan analisis faktor dalam kajian ini, penyelidik telah menjalankan pengukuran ujian KMO dan Ujian Barlett's. Menurut Meyers et al. (2013), pengukuran kecukupan persampelan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) untuk setiap pembolehubah mesti melebihi daripada 0.7 dan Ujian Barlett's mesti mencapai tahap signifikan  $p < 0.05$ . Jadual di bawah menunjukkan nilai ujian KMO dan ujian Barlett's untuk setiap pembolehubah.

Jadual 4.4  
*Nilai Ujian KMO dan Barlett's*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Nilai KMO</b>	<b>Ujian Barlett's (sig)</b>
Niat Untuk Pusing Ganti	0.920	0.00
Kontrak Psikologi	0.897	0.00
Pemencaran Kuasa Psikologi	0.855	0.00

Jadual 4.4 menunjukkan nilai skor KMO dan ujian Barlett's untuk setiap pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini. Nilai skor KMO untuk pembolehubah Niat untuk pusing ganti, Kontrak psikologi, dan Pemencaran kuasa

psikologi adalah 0.920, 0.897, dan 0.855. Tambahan itu, ujian Barlett's telah menunjukkan setiap pembolehubah dalam kajian ini adalah signifikan pada  $p < 0.05$ . Oleh itu, nilai skor ini telah membolehkan penyelidik menjalankan analisis faktor.

#### 4.6.1 Analisis Faktor untuk Niat untuk pusing ganti

Untuk mengenalpasti bilangan dimensi dalam niat untuk pusing ganti, penyelidik memeriksa jumlah faktor yang diekstrak daripada jadual nilai Eigen. Dalam penilaian nilai Eigen, penyelidik menganggap bahawa nilai Eigen lebih daripada 1 dan jumlah kumulatif perbezaan peratusan lebih daripada atau sama dengan 60%.

Dalam kajian ini, penyelidik telah menggunakan syarat 60% sebagai jumlah peratusan kumulatif (*cumulative %*) eigenvalue dan nilai eigenvalue lebih dari 1.0. Oleh yang demikian, niat untuk pusing ganti diwakili oleh 3 faktor yang mempunyai skor nilai Eigen melebihi 1.0 dan peratusan kumulatif adalah 63.568% seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.5.

Jadual 4.5

*Nilai Eigen untuk Niat untuk pusing ganti*

<i>Component</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>	<i>Cumulative %</i>
1	7.183	36.633
2	1.312	55.003
3	1.040	63.568

Faktor beban (*factor loading*) adalah digunakan untuk menunjukkan item yang berkelompok dalam setiap faktor. Kajian ini telah menggunakan nilai di atas  $\pm .50$  sebagai nilai untuk faktor beban. Jadual 4.6 telah mempamerkan tentang Matrik Komponen Berputar (*Rotated Component Matrix*) untuk niat untuk pusing ganti.

Jadual 4.6

*Matrik Komponen Berputar Niat untuk pusing ganti*

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
NPG01	<b>.576</b>	.471	.121
NPG02	<b>.744</b>	.193	-.245
NPG03	<b>.590</b>	.541	.243
NPG05	<b>.716</b>	.143	.344
NPG06	<b>.736</b>	.315	-.010
NPG07	<b>-.612</b>	-.155	-.261
NPG08	<b>.604</b>	.382	-.061
NPG08	<b>.604</b>	.382	-.061
NPG10	<b>.763</b>	.132	.212
NPG10	<b>.763</b>	.132	.212
NPG13	<b>.671</b>	.250	.263
NPG09	.106	<b>.801</b>	.066
NPG11	.536	<b>.577</b>	-.062
NPG12	.149	<b>.846</b>	.143
NPG04	.155	.129	<b>.888</b>

Berdasarkan jadual di atas, menunjukkan bahawa terdapat 3 faktor yang telah dikonstruksikan oleh Matrik Komponen Berputar. Faktor 1 adalah terdiri daripada 11 item termasuklah “Saya bersedia untuk terlibat ke dalam usaha yang biasanya dijangka untuk membantu kejayaan organisasi ini”, “Saya bercakap tentang organisasi ini kepada rakan-rakan saya sebagai sebuah organisasi yang

hebat untuk bekerja” dan “Saya mendapati bahawa nilai-nilai saya dan nilai-nilai organisasi ini adalah sama”. Manakala Faktor 2 adalah terdiri daripada 3 item termasuklah “Ia akan mengambil perubahan yang sangat sedikit dalam keadaan saya sekarang yang menyebabkan saya akan meninggalkan organisasi (terbalik)” dan “Selalunya, saya mendapati sukar untuk bersetuju dengan dasar organisasi mengenai perkara-perkara penting yang berkaitan dengan pekerja (terbalik)”. Manakala Faktor 3 yang diwakili oleh satu soalan telah dibuang daripada analisis hadapan kerana menurut Hair Jr. et al. (2010) satu soalan tidak mewakili dimensi.

Jadual 4.7

*Ujian kebolehpercayaan niat untuk pusing ganti selepas analisis faktor*

<b>Niat untuk pusing ganti</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>) selepas analisis faktor</b>
Faktor 1 (Nilai Komitmen)	0.846
Faktor 2 (Komitmen untuk kekal)	0.748

Jadual 4.7 telah mendedahkan nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) niat untuk pusing ganti selepas proses analisis faktor. Faktor pertama niat untuk pusing ganti telah mengandungi 11 item, di mana nilai Cronbach's Alpha adalah 0.846. Berdasarkan pengertian setiap item di dalam faktor 1, faktor ini dinamakan sebagai “Nilai Komitmen”. Manakala faktor kedua telah mengandungi 3 item, di mana nilai Cronbach's Alpha untuk faktor ini adalah 0.748. Merujuk kepada pengertian item-item yang diklusterkan di dalam faktor 2, faktor ini dinamakan sebagai “Komitmen untuk kekal”. Oleh itu, kedua-dua faktor ini boleh digunakan untuk analisis seterusnya.



#### 4.6.2 Analisis Faktor untuk Kontrak psikologi

Dalam kajian ini, merujuk Jadual 4.9 analisis faktor telah diekstrak kepada tujuh faktor.

Jadual 4.8

*Nilai Eigen untuk Kontrak psikologi*

Component	Total Value	Cumulative
1	17.855	27.374
2	3.784	41.854
3	2.191	50.825
4	1.573	58.499
5	1.354	64.924
6	1.269	69.364
7	1.086	72.776

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Daripada Jadual 4.8, tujuh faktor mempunyai ekstrak skor nilai eigen melebihi 1.0 dengan 72.776% varians kumulatif nilai eigen.

Matrik Komponen Berputar (*Rotated Component Matrix*) dalam Jadual 4.9 menunjukkan bahawa terdapat tujuh faktor dalam kontrak psikologi. Faktor 1 adalah terdiri daripada 18 item termasuklah “Melindungi imej organisasi ini.”, “Mencari peluang pembangunan yang meningkatkan nilai saya kepada organisasi ini” dan “Membina kemahiran untuk meningkatkan nilai saya kepada organisasi ini”. Faktor 2 adalah terdiri daripada 7 item termasuklah “Kekal dengan organisasi ini selama-lamanya”. Bagi Faktor 3 adalah terdiri daripada 5 item termasuklah “Mencari tugas yang meningkatkan kebolehan di tempat

lain” dan “Sesuaikan prestasi dengan perubahan permintaan perniagaan”. Faktor 4 adalah terdiri daripada 2 item termasuklah “Saya menjangkakan kurang daripada majikan saya esok dari yang saya terima hari ini” dan “Saya menjangkakan kerja yang banyak daripada majikan dengan bayaran yang sedikit”. Bagi Faktor 5 adalah terdiri daripada 2 item termasuklah “Bina kemahiran bagi meningkatkan peluang pekerjaan masa depan saya di tempat lain” dan “Meningkatkan kebolehan saya kepada majikan yang berpotensi di luar organisasi”. Bagi Faktor 6 adalah terdiri daripada 3 item termasuklah “Membuat diri saya semakin berharga kepada majikan saya” dan “Menerima tuntutan prestasi yang baru dan berbeza”. Manakala Faktor 7 telah dibuang daripada analisis hadapan kerana menurut Hair Jr. et al. (2010) satu soalan tidak mewakili dimensi.

Jadual 4.10 telah menunjukkan nilai Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) untuk kontrak psikologi selepas proses analisis faktor. Faktor pertama untuk kontrak psikologi mengandungi 18 item, di mana nilai Cronbach Alpha adalah 0.735. Faktor 1 ini kekal sebagaimana nama asal iaitu “Kontrak Transaksi”. Bagi Faktor 2 telah mengandungi 7 item, di mana nilai Cronbach Alpha untuk faktor ini adalah 0.901 dan kekal sebagaimana nama asal iaitu “Kontrak Hubungan”. Manakala Faktor 3 mengandungi 5 item, di mana nilai Cronbach’s Alpha adalah 0.830. Faktor ini kekal sebagaimana nama asal iaitu “Kontrak Seimbang”. Manakala Faktor 4 terdiri daripada 2 item. Nilai Cronbach’s Alpha untuk faktor ini adalah 0.776 dan kekal sebagaimana nama asal iaitu “Kontrak Peralihan”. Faktor 5 mempunyai 2 item dan dinamakan sebagai “Kontrak Peluang” dan Nilai Cronbach’s Alpha

untuk faktor ini adalah 0.799. Bagi Faktor 6 telah dibuang dari analisis hadapan kerana tidak mencapai tahap kebolehpercayaan yang cukup iaitu -0.160. Penamaan Faktor 5 adalah seperti yang dicadangkan oleh Colquitt (2001). Oleh yang demikian, semua faktor ini boleh digunakan untuk analisis seterusnya.

#### **4.6.3 Analisis Faktor untuk Pemencaran kuasa psikologi**

Keputusan nilai Eigen untuk pembolehubah pemencaran kuasa psikologi terdapat dua faktor, di mana faktor ini adalah mempunyai nilai Eigen lebih besar daripada satu. Dalam kajian ini, penyelidik hanya mendapat dua faktor nilai skor Eigen yang menunjukkan jumlah kumulatif adalah 66.373% seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.11.

Jadual 4.12 menunjukkan bahawa Faktor 1 adalah terdiri daripada 7 item termasuklah “Kerja yang saya lakukan adalah amat penting kepada saya” dan “Aktiviti kerja saya sendiri adalah bermakna kepada saya”. Manakala Faktor 2 terdiri daripada 5 item termasuklah “Saya boleh membuat keputusan diri sendiri bagaimana untuk melakukan kerja saya” dan “Saya mempunyai kebebasan dalam menentukan kerja saya”.

Jadual 4.13 telah menunjukkan nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) untuk pemencaran kuasa psikologi selepas proses analisis faktor. Faktor 1 untuk pemencaran kuasa psikologi mengandungi 7 item, di mana nilai Cronbach's Alpha adalah 0.916. Berdasarkan pengertian setiap item di dalam Faktor 1, faktor ini telah dinamakan

sebagai “Nilai Kendiri”.Manakala Faktor 2 mengandungi 5 item, di mana nilai Cronbach’s Alpha untuk faktor ini adalah 0.854. Merujuk kepada pengertian item-item yang diklusterkan di dalam Faktor 2, faktor ini telah dinamakan sebagai “Penentuan sendiri”. Oleh yang demikian, Faktor 1 dan Faktor 2 boleh digunakan untuk analisis seterusnya.

#### **4.6.4 Analisis Faktor untuk Kepimpinan tranformasi**

Jadual 4.14 menunjukkan nilai Eigen untuk pembolehubah kepimpinan tranformasi. Keputusan ini telah memaparkan terdapat 2 faktor, di mana faktor ini adalah mempunyai nilai Eigen lebih besar daripada 1. Dalam kajian ini, penyelidik hanya mendapat 2 faktor nilai skor Eigen yang menunjukkan jumlah kumulatif adalah 65.190%.

Jadual 4.15 menunjukkan bahawa Faktor 1 adalah terdiri daripada 15 item termasuklah “Saya mempunyai keyakinan dengan pengurus saya” dan “Dalam fikiran saya, pengurus saya adalah simbol kejayaan dan pencapaian”. Manakala Faktor 2 terdiri daripada 3 item termasuklah “Saya bersedia untuk mempercayai pengurus untuk mengatasi sebarang halangan” dan “Menyokong pendapat saya dengan alasan yang baik”.

Jadual 4.16 telah menunjukkan nilai Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) untuk pemencaran kuasa psikologi selepas proses analisis faktor. Faktor 1 untuk pemencaran kuasa psikologi mengandungi 15 item, di mana nilai Cronbach’s Alpha adalah 0.958. Berdasarkan pengertian setiap item di dalam Faktor 1, faktor

ini telah dinamakan sebagai “Kesempurnaan”.Manakala Faktor 2 mengandungi 3 item, di mana nilai Cronbach’s Alpha untuk faktor ini adalah 0.781. Merujuk kepada pengertian item-item yang diklusterkan di dalam Faktor 2, faktor ini telah dinamakan sebagai “Keterbukaan”. Oleh yang demikian, Faktor 1 dan Faktor 2 boleh digunakan untuk analisis seterusnya.

#### **4.7     Penyataan Semula Hipotesis**

Dalam bab 2, penyelidik telah menyatakan hipotesis untuk kajian ini. Keputusan dari analisis faktor telah menunjukkan bahawa terdapat dua dimensi dalam niat untuk pusing ganti iaitu nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Untuk kontrak psikologi, penyelidik akan melihat kepada lima dimensi iaitu penjelasan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan dan kontrak peluang. Keputusan analisis faktor telah menunjukkan pemencaran kuasa psikologi mempengaruhi niat untuk pusing ganti berdasarkan dua dimensi iaitu nilai sendiri dan penentuan diri.

Oleh itu, penyelidik telah membuat penyataan semula hipotesis dalam kajian ini dengan penyataan hipotesis baru:

**H1:   Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti.**

H1a1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak transaksi dan nilai komitmen.

H1a2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak transaksi dan komitmen untuk kekal.

H1b1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak hubungan dan nilai komitmen.

H1b2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak hubungan dan komitmen untuk kekal.

H1c1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak seimbang dan nilai komitmen.

H1c2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak seimbang dan komitmen untuk kekal.

H1d1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peralihan dan nilai komitmen.

H1d2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peralihan dan komitmen untuk kekal.

H1e1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peluang dan nilai komitmen.

H1e2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peluang dan komitmen untuk kekal.

**H2: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemencaran kuasa psikologi dan niat untuk pusing ganti**

H2a1: Terdapat hubungan yang signifikan antara nilai sendiri dan nilai komitmen.

H2a2: Terdapat hubungan yang signifikan antara nilai sendiri dan komitmen untuk kekal.

H2b1: Terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan sendiri dan nilai komitmen.

H2b2: Terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan sendiri dan komitmen untuk kekal.

**H3: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak psikologi dan kepemimpinan transformasi**

H3a1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak transaksi dan kesempurnaan.

H3a2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak transaksi dan keterbukaan.

H3b1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak hubungan dan kesempurnaan

H3b2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak hubungan dan keterbukaan.

H3c1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak seimbang dan kesempurnaan.

H3c2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak seimbang dan keterbukaan.

H3d1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peralihan dan kesempurnaan.

H3d2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peralihan dan keterbukaan.

H3e1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peluang dan kesempurnaan.

H3e2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kontrak peluang dan keterbukaan.

**H4: Terdapat hubungan yang signifikan antara pemencaran kuasa psikologi dan kepemimpinan transformasi**

H4a1: Terdapat hubungan yang signifikan antara nilai sendiri dan kesempurnaan.

H4a2: Terdapat hubungan yang signifikan antara nilai sendiri dan keterbukaan.

H4b1: Terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan sendiri dan kesempurnaan.

H4b2: Terdapat hubungan yang signifikan antara penentuan sendiri dan keterbukaan.

**H5: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti**

H5a1: Terdapat hubungan yang signifikan antara kesempurnaan dan nilai komitmen

H5a2: Terdapat hubungan yang signifikan antara kesempurnaan dan komitmen untuk kekal

H5a3: Terdapat hubungan yang signifikan antara keterbukaan dan nilai komitmen

H5a4: Terdapat hubungan yang signifikan antara keterbukaan dan komitmen untuk kekal



**H6: Kepimpinan transformasi adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.**

H6a1: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak transaksi terhadap nilai komitmen.

H6a2: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak transaksi terhadap komitmen untuk kekal.

H6a3: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak transaksi terhadap nilai komitmen.

H6a4: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak transaksi terhadap komitmen untuk kekal.

H6b1: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak hubungan terhadap nilai komitmen.

H6b2: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak hubungan terhadap komitmen untuk kekal.

H6b3: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak hubungan terhadap nilai komitmen.

H6b4: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak hubungan terhadap komitmen untuk kekal.

H6c1: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak seimbang terhadap nilai komitmen.

H6c2: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak seimbang terhadap komitmen untuk kekal.

- H6c3: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak seimbang terhadap nilai komitmen.
- H6c4: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak seimbang terhadap komitmen untuk kekal.
- H6d1: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peralihan terhadap nilai komitmen.
- H6d2: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peralihan terhadap komitmen untuk kekal.
- H6d3: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peralihan terhadap nilai komitmen.
- H6d4: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peralihan terhadap komitmen untuk kekal.
- H6e1: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peluang terhadap nilai komitmen.
- H6e2: Kesempurnaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peluang terhadap komitmen untuk kekal.
- H6e3: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peluang terhadap nilai komitmen.
- H6e4: Keterbukaan adalah pemboleh ubah pengantara kepada hubungan kontrak peluang terhadap komitmen untuk kekal.

**H7: Kepimpinan transformasi adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.**

H7a1: Kesempurnaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan nilai sendiri terhadap nilai komitmen.

H7a2: Kesempurnaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan nilai sendiri terhadap komitmen untuk kekal.

H7a3: Keterbukaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan nilai sendiri terhadap nilai komitmen.

H7a4: Keterbukaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan nilai sendiri terhadap komitmen untuk kekal.

H7b1: Kesempurnaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen.

H7b2: Kesempurnaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan penentuan sendiri terhadap komitmen untuk kekal.

H7b3: Keterbukaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen.

H7b4: Keterbukaan adalah pembolehubah pengantara kepada hubungan penentuan sendiri terhadap komitmen untuk kekal.

#### **4.8 Hubungan antara Kontrak psikologi, Pemencaran kuasa psikologi, Kepimpinan transformasi dan Niat untuk pusing ganti.**

Jadual 4.17 menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi, kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti. Hubungan antara kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti menunjukkan kepada arah hubungan yang positif iaitu 0.195. Bagi pemencaran kontrak psikologi, kajian ini telah menunjukkan bahawa terdapat arah hubungan yang positif dengan niat untuk pusing ganti iaitu 0.794. Untuk kepimpinan transformasi, mempunyai arah hubungan yang positif dengan niat untuk pusing ganti iaitu 0.805.

Bagi pemencaran kontrak psikologi dan kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan pada tahap  $p > 0.01$ . Manakala kontrak psikologi mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat untuk pusing ganti pada tahap  $p > 0.05$ .

#### **4.9 Hubungan antara Kontrak Transaksi, Kontrak Hubungan, Kontrak Seimbang, Kontrak Peralihan, Kontrak Peluang, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal.**

Jadual 4.18 menunjukkan hubungan antara dimensi kontrak psikologi dan dimensi niat untuk pusing ganti. Keputusan ujian korelasi telah menunjukkan bahawa kontrak transaksi dan nilai komitmen mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen iaitu nilai  $r = -0.723$  pada tahap  $p > 0.05$  di tahap hubungan

yang negatif. Sementara keputusan ujian korelasi kontrak hubungan dan nilai komitmen telah menunjukkan hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen iaitu nilai  $r = 0.688$  dan mempunyai arah hubungan yang positif pada tahap  $\rho > 0.05$ . Manakala ujian korelasi kontrak seimbang dan nilai komitmen telah menunjukkan hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen iaitu nilai  $r = 0.157$  dan mempunyai arah hubungan yang positif pada tahap  $\rho > 0.01$ . Bagi ujian korelasi kontrak peralihan dan nilai komitmen menunjukkan hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen iaitu nilai  $r = -0.580$  dan mempunyai arah hubungan yang negatif pada tahap  $\rho > 0.05$ . Akhir sekali keputusan ujian korelasi kontrak peluang dan nilai komitmen telah menunjukkan hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen iaitu nilai  $r = 0.679$  dan mempunyai arah hubungan yang positif pada tahap  $\rho > 0.05$ . Sehubungan itu, ujian korelasi telah menunjukkan keseluruhan dimensi kontrak psikologi mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen.

Bagi dimensi kedua niat untuk pusing ganti iaitu komitmen untuk kekal, di mana dimensi ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan dan kontrak peluang. Bagi kontrak transaksi dan kontrak peralihan mempunyai arah hubungan yang negatif manakala 03 dimensi yang lain mempunyai arah hubungan yang positif. Keputusan hubungan yang signifikan iaitu nilai  $r =$  dan pada tahap  $\rho > 0.05$  sepertimana dalam Jadual 4.18. Maka itu, Jadual 4.18 telah menjawab objektif 1.4.1

#### **4.10 Hubungan antara Nilai sendiri, Penentuan sendiri, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal.**

Bagi hubungan antara Nilai sendiri, Penentuan sendiri, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal telah ditunjukkan dalam jadual 4.19. Keputusan korelasi menunjukkan bahawa nilai sendiri mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen iaitu  $r = 0.832$  pada tahap  $p > 0.01$ . Hubungan ini mempunyai arah hubungan yang positif. Manakala keputusan korelasi penentuan sendiri menunjukkan mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen iaitu  $r=0.541$  pada tahap  $p > 0.01$  dan mempunyai arah hubungan yang positif.

Sementara keputusan korelasi menunjukkan bahawa nilai sendiri mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen untuk kekal iaitu  $r = 0.548$  pada tahap  $p > 0.01$ . Hubungan ini mempunyai arah hubungan yang positif. Manakala keputusan korelasi penentuan sendiri menunjukkan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen untuk kekal iaitu  $r=0.521$  pada tahap  $p > 0.01$  dan mempunyai arah hubungan yang positif. Ini bagi menjawab objektif 1.4.2 dalam bab satu.

#### **4.11 Hubungan antara Kepimpinan Transformasi, Nilai Komitmen dan Komitmen untuk kekal.**

Jadual 4.20 menunjukkan hubungan antara kepimpinan transformasi, nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal iaitu

0.801 dan 0.426 pada tahap  $p > 0.01$ . Hubungan ini mempunyai arah hubungan yang positif. Maka itu, keputusan ini menjawab objektif 1.4.5 dalam bab 1.

#### **4.12 Analisis Regresi Berganda**

Dalam menjalankan analisis regresi berganda, beberapa syarat perlu dipenuhi iaitu ujian multicollinearity dan residual analysis. Dalam multicollinearity penyelidik akan menganalisis nilai Toleransi dan VIF dan semasa analisis residual dan penyelidik juga akan menjalankan ujian Durbin Watson.

##### **4.12.1 Multicollinearity**

*Multicolliearity* merujuk kepada kolerasi antara tiga atau lebih pembolehubah tidak bersandar (Hair Jr. et al., 2010). Ujian ini dilakukan adalah untuk mengelakkan dua atau lebih pembolehubah tidak bersandar menunjukkan ciri-ciri yang sama.

Dalam kajian ini, tidak terdapat *multicollinearity*. Ini telah dibuktikan dalam lampiran Apendik P di mana tidak ada nilai pekali korelasi ( $r$ ) antara pembolehubah tidak bersandar yang melebihi daripada 0.7 sepertimana yang dicadangkan oleh Meyers et al. (2013).

Selain itu, untuk mengenalpasti kewujudan *multicollinearity*, penyelidik juga melihat kepada nilai toleransi dan faktor inflasi varians (VIF). Meyers et al. (2013) mencadangkan nilai toleransi mestilah 0.01 atau kurang dan nilai VIF mestilah lebih besar daripada 10. Kedua-dua nilai ini menandakan wujudnya

*multicollinearity*. Jadual 4.18 menunjukkan nilai toleransi dan VIF untuk setiap regresi antara niat untuk pusing ganti dan pembolehubah tidak bersandar. Oleh yang demikian, *multicollinearity* tidak wujud dalam kajian ini.

Analisis regresi berganda dijalankan untuk meramal pembolehubah bersandar dengan set pembolehubah tidak bersandar. Sebelum menjalankan analisis regresi, penyelidik perlu memastikan tidak ada pelanggaran regresi berlaku. Untuk ujian yang lain seperti ujian normal, ujian linear dan titik terpencil *multivariate* telah dibincangkan sebelum ini.

Dalam ujian pelanggaran sisa (*residual violation*), penyelidik telah menjalankan ujian *Casewise Diagnostic* dan ujian *Durbin-Watson*. Untuk ujian *Casewise Diagnostic*, sebarang nilai sisa (*residual*) yang besar daripada  $\pm 3$  akan menggambarkan pelanggaran sisa (*violation of residual*). Selain itu, ujian Durbin-Watson juga digunakan untuk mengenalpasti pelanggaran sisa (*violation of residual*) dan jika nilai ujian Durbin-Watson adalah 1.5 ke 2.5 ianya menunjukkan bahawa tidak ada kewujudan pelanggaran sisa (*violation of residual*).

#### **4.13 Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap Niat untuk pusing ganti.**

Analisis regresi berganda antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti dijalankan bagi menjawab objektif Hipotesis 1 dan 2.



#### **4.13.1 Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap Nilai komitmen.**

Dalam analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 1.844, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Nilai  $R^2$  adalah mewakili nilai pekali antara nilai meramalkan pembolehubah bersandar dan nilai sebenar pembolehubah bersandar. Model 1 dalam Jadual 4.22 menunjukkan nilai  $R^2$  adalah 0.753. Ini bermakna 75.3% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri. Nilai  $F(7, 158, 165) = 68.667$  adalah signifikan pada tahap  $p < 0.05$ . Ini menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan nilai komitmen.

Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peluang dan nilai sendiri adalah statistik signifikan yang meramalkan nilai komitmen berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$  manakala kontrak seimbang, kontrak peralihan dan penentuan sendiri adalah statistik tidak signifikan terhadap nilai komitmen. Untuk kontrak hubungan, kontrak peluang dan nilai sendiri mempunyai arah hubungan yang positif, manakala kontrak transaksi mempunyai arah hubungan yang negatif terhadap nilai komitmen.

#### **4.13.2 Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap Komitmen untuk kekal.**

Dalam analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap komitmen untuk kekal, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 2.212, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Model 1 dalam Jadual 4.23 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  adalah 0.484. Ini bermakna 48.4% daripada varian komitmen untuk kekal disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri. Nilai  $F(7, 158, 165) = 21.168$  menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan komitmen untuk kekal

Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa kontrak transaksi, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri adalah statistik signifikan yang meramalkan komitmen untuk kekal berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$  manakala kontrak hubungan dan kontrak seimbang adalah statistik tidak signifikan terhadap komitmen untuk kekal. Untuk kontrak transaksi, kontrak peralihan, dan kontrak peluang menunjukkan arah hubungan yang negatif manakala nilai sendiri dan penentuan sendiri menunjukkan arah hubungan yang positif dengan komitmen untuk kekal.

#### **4.14 Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap kepimpinan transformasi**

Analisis regresi berganda antara Kontrak Psikologi dan Pemencaran Kuasa Psikologi terhadap Kepimpinan Tranformasi dijalankan bagi menjawab objektif Hipotesis 3 dan 4.

##### **4.14.1 Analisis Regresi antara Kontrak psikologi dan Pemencaran kuasa psikologi terhadap kesempurnaan.**

Dalam analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap kesempurnaan, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 1.987, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Dalam Jadual 4.24 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  adalah 0.935. Ini bermakna 93.5% daripada varian kesempurnaan disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri. Nilai  $F(8, 154, 162) = 277.125$  menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan kesempurnaan.

Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa kontrak transaksi, kontrak seimbang, nilai sendiri dan penentuan sendiri adalah statistik signifikan yang meramalkan kesempurnaan berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$  manakala

kontrak hubungan, kontrak peralihan dan kontrak peluang menunjukkan statistik tidak signifikan terhadap kesempurnaan. Kontrak transaksi, kontrak seimbang dan kontrak peralihan menunjukkan arah hubungan yang negatif manakala kontrak hubungan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri menunjukkan arah hubungan yang positif dengan kesempurnaan.

#### **4.13.2 Analisis Regresi antara Kontrak psikologi dan Pemencaran kuasa psikologi terhadap keterbukaan.**

Dalam analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap keterbukaan, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 1.977, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Dalam Jadual 4.25 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  adalah 0.726. Ini bermakna 72.6% daripada varian keterbukaan disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri. Nilai  $F(8, 155, 163) = 51.256$  menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan keterbukaan. (*residual*).

Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa kontrak hubungan, kontrak seimbang, nilai sendiri dan penentuan sendiri adalah statistik signifikan yang meramalkan keterbukaan berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$  manakala kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang adalah statistik tidak

signifikan terhadap keterbukaan. Kontrak transaksi, kontrak hubungan dan kontrak peralihan menunjukkan arah hubungan yang negatif manakala kontrak seimbang, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri menunjukkan arah hubungan yang positif dengan keterbukaan.

#### **4.15 Analisis regresi antara kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti**

Analisis regresi berganda antara kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti dijalankan bagi menjawab objektif Hipotesis 5.

##### **4.15.1 Analisis Regresi antara kesempurnaan terhadap nilai komitmen.**

Dalam analisis regresi antara kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 2.022, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Dalam Jadual 4.26 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  adalah 0.689. Ini bermakna 68.9% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh kesempurnaan. Nilai  $F(1, 161, 162) = 357.169$  menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan nilai komitmen.

Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa kesempurnaan adalah statistik signifikan yang meramalkan nilai komitmen berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Demensi menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai komitmen.

#### **4.15.2 Analisis Regresi antara kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal.**

Dalam analisis regresi antara gaya kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 2.235, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Dalam Jadual 4.27 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  adalah 0.389. Ini bermakna 38.9% daripada varian komitmen untuk kekal disumbangkan oleh kesempurnaan. Nilai  $F(1, 163, 164) = 103.843$  menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan komitmen untuk kekal. Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa kesempurnaan adalah statistik signifikan yang meramalkan komitmen untuk kekal berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Demensi menunjukkan arah hubungan yang positif dengan komitmen untuk kekal.

#### **4.15.3 Analisis Regresi antara keterbukaan terhadap nilai komitmen.**

Dalam analisis regresi antara gaya kepemimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 1.324, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Dalam Jadual 4.28 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  adalah 0.181. Ini bermakna 18.1% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh keterbukaan. Nilai  $F(1, 164, 165) = 36.270$  menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan nilai komitmen.

Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa keterbukaan adalah statistik signifikan yang meramalkan nilai komitmen berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Demensi menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai komitmen.

#### **4.15.4 Analisis Regresi antara keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal.**

Dalam analisis regresi antara gaya kepemimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti, tiada kes telah dibuang dalam ujian *Casewise Diagnostic*. Nilai *Dublin-Watson* adalah 1.703, di mana nilai ini telah menunjukkan bahawa tidak wujud pelanggaran sisa (*violation of residual*).

Dalam Jadual 4.29 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  adalah 0.258. Ini bermakna 25.8% daripada varian Komitmen untuk kekal disumbangkan oleh keterbukaan. Nilai  $F(1, 164, 165) = 57.020$  menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan komitmen untuk kekal.

Keputusan ujian  $t$  telah menunjukkan bahawa keterbukaan adalah statistik signifikan yang meramalkan komitmen untuk kekal berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Demensi menunjukkan arah hubungan yang positif dengan komitmen untuk kekal.

#### **4.16 Peranan kepimpinan transformasi sebagai Pengantara dalam hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan nilai komitmen.**

Bagi melihat kesan pembolehubah pengantara antara pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar dijalankan bagi menjawab objektif Hipotesis 6 dan 7.

##### **4.16.1 Analisis Regresi antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan kesempurnaan terhadap Nilai Komitmen**

Dalam Jadual 4.30 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  bagi model 1 adalah 0.753. Ini bermakna 75.3% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri.



Jadual 4.30

*Rumusan Ujian Perantara (Kesempurnaan) dalam Hubungan antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan Nilai Komitmen*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Model 1 IV-DV</b>	<b>Model 2 IV-MV</b>	<b>Model 3 MV-DV</b>	<b>Model 4 IV-MV-DV</b>
Kontrak Transaksi	-0.162*	-0.110*		-0.156*
Kontrak Hubungan	0.202*	0.011		0.202*
Kontrak Seimbang	0.039	-0.093*		0.044
Kontrak Peralihan	-0.072	-0.047		-0.068
Kontrak Peluang	0.139*	0.054		0.139*
Nilai Kendiri	0.442*	0.612*		0.404*
Penentuan sendiri	-0.018	0.286*		0.037
Kesempurnaan			0.830*	0.060
<b>Nilai F</b>	<b>68.667 *</b>	<b>277.125*</b>	<b>357.169*</b>	<b>52.893*</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.753</b>	<b>0.935</b>	<b>0.689</b>	<b>0.753</b>

Nilai  $R^2$  bagi model 4 adalah 0.753, di mana nilai ini menerangkan bahawa 75.3% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai kendiri, penentuan sendiri dan kesempurnaan.. Ini bermakna faktor perantara iaitu kesempurnaan hanya menyumbang 0.000 bersamaan dengan 0.0% nilai komitmen.

Nilai  $F(9, 156, 165) = 52.893$  adalah signifikan pada tahap  $p < 0.05$ . Keputusan ini menerangkan bahawa kesan interaksi antara faktor meliputi pembolehubah tidak bersandar, pembolehubah pengantara dan nilai komitmen adalah signifikan. Ini menunjukkan bahawa kesan interaksi antara faktor meliputi pembolehubah tidak bersandar dan kesempurnaan adalah signifikan.

Kontrak Transaksi, kontrak hubungan, kontrak peluang dan nilai sendiri adalah statistik signifikan yang meramalkan nilai komitmen berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Untuk kontrak transaksi dan nilai sendiri mempunyai hubungan yang separa perantara terhadap nilai komitmen. Arah hubungan negatif bagi kontrak transaksi manakala kontrak hubungan, kontrak peluang dan nilai sendiri mempunyai arah hubungan positif. Bagi kontrak seimbang, kontrak peralihan dan penentuan sendiri tidak mempunyai hubungan terhadap nilai komitmen.

#### **4.16.2 Analisis regresi antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal.**

Dalam Jadual 4.31 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  bagi model 1 adalah 0.488. Ini bermakna 48.8% daripada varian komitmen untuk kekal disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri. Nilai  $R^2$  bagi model 4 adalah 0.494, di mana nilai ini menerangkan bahawa 49.4% daripada varian komitmen untuk kekal disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri dan kesempurnaan. Ini bermakna faktor pengantara iaitu kesempurnaan hanya menyumbang 0.006 bersamaan dengan 0.6% komitmen untuk kekal.

Jadual 4.31

*Rumusan Ujian Perantara (kesempurnaan) dalam Hubungan antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan Komitmen Untuk Kekal*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Model 1 IV-DV</b>	<b>Model 2 IV-MV</b>	<b>Model 3 MV-DV</b>	<b>Model 4 IV-MV-DV</b>
Kontrak Transaksi	-0.246*	-0.110*		-0.218*
Kontrak Hubungan	-0.062	0.011		-0.061
Kontrak Seimbang	0.064	-0.093*		0.086
Kontrak Peralihan	-0.269*	-0.047		-0.254*
Kontrak Peluang	-0.253*	0.054		-0.253*
Nilai Kendiri	0.266*	0.612*		0.104
Penentuan sendiri	0.233*	0.286*		0.151
Kesempurnaan			0.624*	
<b>F value</b>	<b>2168.00 *</b>	<b>277.125*</b>	<b>103.843*</b>	<b>16.909 *</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.488</b>	<b>0.935</b>	<b>.389</b>	<b>0.494</b>

*Nota: \*Signifikan pada paras keyakinan  $p < 0.05$*

Nilai  $F(9,156,165) = 16.909$  adalah signifikan pada tahap  $p < 0.05$ . Keputusan ini menerangkan bahawa kesan interaksi antara faktor meliputi pembolehubah tidak bersandar, pembolehubah pengantara dan komitmen untuk kekal adalah signifikan. Ini menunjukkan bahawa kesan interaksi antara faktor meliputi pembolehubah tidak bersandar dan kesempurnaan adalah signifikan.

Kontrak transaksi, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri adalah statistik signifikan yang meramalkan komitmen untuk kekal berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Untuk kontrak transaksi mempunyai hubungan yang separa pengantara terhadap komitmen untuk kekal manakala nilai sendiri dan penentuan sendiri mempunyai hubungan langsung dengan komitmen untuk kekal. Arah hubungan negatif bagi kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang manakala nilai sendiri dan penentuan

kendiri mempunyai arah hubungan positif. Bagi kontrak hubungan dan kontrak seimbang, tidak mempunyai hubungan terhadap komitmen untuk kekal.

#### **4.16.3 Analisis regresi antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan keterbukaan terhadap nilai Komitmen**

Dalam Jadual 4.32 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  bagi model 1 adalah 0.753. Ini bermakna 75.3% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri.

Nilai  $R^2$  bagi model 4 adalah 0.760, di mana nilai ini menerangkan bahawa 76.0% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri, penentuan sendiri dan keterbukaan. Ini bermakna faktor pengantara iaitu keterbukaan hanya menyumbang 0.007 bersamaan dengan 0.7% nilai komitmen.

Nilai  $F(9, 156, 165) = 54.745$  adalah signifikan pada tahap  $p < 0.05$ . Keputusan ini menerangkan bahawa kesan interaksi antara faktor meliputi pembolehubah tidak bersandar, pembolehubah perantara dan nilai komitmen adalah signifikan. Ini menunjukkan bahawa kesan interaksi antara faktor meliputi pembolehubah tidak bersandar dan keterbukaan adalah signifikan.

Kontrak Transaksi, kontrak hubungan, nilai sendiri dan keterbukaan adalah statistik signifikan yang meramalkan nilai komitmen berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Untuk kontrak hubungan mempunyai hubungan yang separa pengantara terhadap nilai komitmen. Arah hubungan negatif bagi kontrak transaksi dan keterbukaan manakala kontrak hubungan, dan nilai sendiri mempunyai arah hubungan positif. Bagi kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang dan penentuan sendiri tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap nilai komitmen.

Jadual 4.32

*Rumusan Ujian Perantara (Keterbukaan - Kepimpinan Transformasi) dalam Hubungan antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan Nilai Komitmen*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Model 1 IV-DV</b>	<b>Model 2 IV-MV</b>	<b>Model 3 MV-DV</b>	<b>Model 4 IV-MV-DV</b>
Kontrak Transaksi	-0.162*	-0.077		-0.175*
Kontrak Hubungan	0.202*	-0.155*		0.186*
Kontrak Seimbang	0.039	0.331*		0.079
Kontrak Peralihan	-0.072	-0.005		-0.072
Kontrak Peluang	0.139*	0.064		0.143
Nilai Kendiri	0.442*	0.204*		0.471*
Penentuan sendiri	-0.018	0.479*		0.055
Keterbukaan			0.426*	-0.146*
<b>Nilai F</b>	<b>68.667 *</b>	<b>51.256*</b>	<b>36.270*</b>	<b>54.745 *</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.753</b>	<b>0.726</b>	<b>0.181</b>	<b>0.760</b>

*Nota: \*Signifikan pada paras keyakinan  $p < 0.05$*

#### **4.16.4 Analisis regresi antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal**

Dalam Jadual 4.33 menunjukkan bahawa nilai  $R^2$  bagi model 1 adalah 0.513. Ini bermakna 51.3% daripada varian nilai komitmen disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri.

Nilai  $R^2$  bagi model 4 adalah 0.524, di mana nilai ini menerangkan bahawa 52.4% daripada varian komitmen untuk kekal disumbangkan oleh gabungan kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbang, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri, penentuan sendiri dan keterbukaan. Ini bermakna faktor pengantara iaitu keterbukaan hanya menyumbang 0.011 bersamaan dengan 1.1% komitmen untuk kekal.

Jadual 4.33

*Rumusan Ujian Perantara (Keterbukaan) dalam Hubungan antara Kontrak Psikologi, Pemencaran Kuasa Psikologi dan Komitmen untuk kekal*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Model 1 IV-DV</b>	<b>Model 2 IV-MV</b>	<b>Model 3 MV-DV</b>	<b>Model 4 IV-MV-DV</b>
Kontrak Transaksi	-0.246*	-0.077		-0.239*
Kontrak Hubungan	0.062	-0.155*		-0.056
Kontrak Seimbang	0.064	0.331*		0.035
Kontrak Peralihan	-0.269*	-0.005		-0.274*
Kontrak Peluang	-0.253*	0.064		-0.270*
Nilai Kendiri	0.266*	0.204*		0.271*
Penentuan sendiri	0.233*	0.479*		0.113
Keterbukaan			0.508*	-0.184*
<b>Nilai F</b>	<b>18.938*</b>	<b>51.256*</b>	<b>57.020*</b>	<b>18.938 *</b>
<b><math>R^2</math></b>	<b>0.513</b>	<b>0.726</b>	<b>0.258</b>	<b>0.524</b>

*Nota: \*Signifikan pada paras keyakinan  $p < 0.05$*

Nilai F (9, 155, 164) = 18.938 menerangkan bahawa pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar mempunyai kesan interaksi yang signifikan dengan komitmen untuk kekal.

Kontrak transaksi, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan keterbukaan adalah statistik signifikan yang meramalkan komitmen untuk kekal berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Untuk nilai sendiri mempunyai hubungan yang separa pengantara terhadap komitmen untuk kekal. Arah hubungan negatif bagi kontrak transaksi, kontrak peralihan dan peluang manakala

nilai sendiri dan keterbukaan mempunyai arah hubungan positif. Bagi kontrak hubungan, kontrak seimbang dan penentuan sendiri tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap komitmen untuk kekal.

#### 4.17 Rumusan Ujian Hipotesis

Secara keseluruhannya, teknik analisis yang digunakan iaitu analisis regresi berganda dapat menjawab objektif kajian dan menguji hipotesis kajian yang dinyatakan. Jadual 4.34 menunjukkan rumusan dapatan kajian dan ujian ke atas hipotesis kajian.

Jadual 4.34

*Rumusan Ujian Hipotesis*

Hipotesis	Penyataan	Keputusan Hipotesis
H1a1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak transaksi dan nilai komitmen.	Diterima
H1a2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak transaksi dan komitmen untuk kekal.	Diterima
H1b1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak hubungan dan nilai komitmen.	Diterima
H1b2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak hubungan dan komitmen untuk kekal	Ditolak
H1c1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak seimbang dan nilai komitmen	Ditolak
H1c2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak seimbang dan komitmen untuk kekal.	Ditolak
H1d1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak peralihan dan nilai komitmen	Ditolak
H1d2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak peralihan dan komitmen untuk kekal.	Diterima
H1e1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak peluang dan nilai komitmen	Diterima
H1e2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak peluang dan komitmen untuk kekal	Diterima
H2a1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara nilai sendiri dan nilai komitmen	Diterima
H2a2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara nilai	Diterima

	kendiri dan komitmen untuk kekal.	
H2b1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara penentuan sendiri dan nilai komitmen	Ditolak
H2b2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara penentuan sendiri dan komitmen untuk kekal.	Diterima
H3a1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak transaksi dan gaya kepimpinan transformasi	Diterima
H3a2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak hubungan dan gaya kepimpinan transformasi	Ditolak
H3a3	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak seimbang dan gaya kepimpinan transformasi	Diterima
H3a4	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak peralihan dan gaya kepimpinan transformasi.	Ditolak
H3a5:	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara kontrak peluang dan gaya kepimpinan transformasi.	Ditolak
H4a1	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara nilai sendiri dan gaya kepimpinan transformasi.	Diterima
H4a2	Terdapat kesan pengaruh yang signifikan antara penentuan sendiri dan gaya kepimpinan transformasi.	Diterima
H5a1	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak transaksi terhadap nilai komitmen.	Diterima (hubungan separa)
H5a2	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak transaksi terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima (hubungan separa)
H5a3	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak transaksi terhadap nilai komitmen.	Diterima
H5a4	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak transaksi terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima
H5b1	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak hubungan terhadap nilai komitmen.	Diterima
H5b2	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak hubungan terhadap komitmen untuk kekal	Ditolak
H5b3	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak hubungan terhadap nilai komitmen.	Diterima (hubungan separa)
H5b4	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak hubungan terhadap komitmen untuk kekal	Ditolak
H5c1	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara	Ditolak



	kepada kesan kontrak seimbang terhadap nilai komitmen	
H5c2	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak seimbang terhadap komitmen untuk kekal.	Ditolak
H5c3	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak seimbang terhadap nilai komitmen	Ditolak
H5c4	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak seimbang terhadap komitmen untuk kekal.	Ditolak
H5d1	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peralihan terhadap nilai komitmen	Ditolak
H5d2	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peralihan terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima
H5d3	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peralihan terhadap nilai komitmen	Ditolak
H5d4	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peralihan terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima
H5e1	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peluang terhadap nilai komitmen.	Diterima
H5e2	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peluang terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima
H5e3	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peluang terhadap nilai komitmen.	Ditolak
H5e4	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan kontrak peluang terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima
H6a1	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan nilai sendiri terhadap nilai komitmen.	Diterima (hubungan separa)
H6a2	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan nilai sendiri terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima (hubungan langsung)
H6a3	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan nilai sendiri terhadap nilai komitmen.	Diterima
H6a4	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan nilai sendiri terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima (hubungan separa)
H6b1	Kesempurnaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen.	Ditolak

H6b2	Kesempurnaan adalah pembolehubah perantara kepada kesan penentuan sendiri terhadap komitmen untuk kekal.	Diterima (hubungan langsung)
H6b3	Keterbukaan adalah pemboleh ubah perantara kepada kesan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen.	Ditolak
H6b4	Keterbukaan adalah pembolehubah perantara kepada kesan penentuan sendiri terhadap komitmen untuk kekal.	Ditolak

#### 4.18 Rumusan

Kajian ini melibatkan penggunaan 166 soal selidik daripada 220 soal selidik yang dikumpul. Analisis data dijalankan dengan data pemeriksaan iaitu data normal, data linear dan mengenal pasti data yang hilang dan titik terpencil (*outliers*). Data normal diukur dengan menggunakan *Skewness* dan *Kurtosis* pada setiap pembolehubah. Daripada pemeriksaan ini, didapati bahawa data untuk semua pembolehubah adalah normal. Untuk mengenalpasti data linear, penyelidik telah menjalankan titik berselerak (*scatter dot*). Titik berselerak menunjukkan bahawa data untuk semua pembolehubah adalah linear. Oleh yang demikian, pemeriksaan data telah menunjukkan semua pembolehubah adalah normal, linear untuk digunakan dalam analisis seterusnya.

Dalam kajian ini, terdapat dua analisis yang diguna pakai iaitu analisis deskriptif dan analisis inferensi. Analisis deskriptif adalah dilakukan untuk menganalisis data demografi responden. Jadual 4.1 menghuraikan tentang profil responden.

Analisis inferensi adalah dilakukan untuk mengenalpasti dimensi dimensi setiap pembolehubah dan hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Untuk mengenalpasti dimensi setiap pembolehubah yang digunakan, penyelidik menjalankan analisis faktor. Analisis faktor dijalankan adalah untuk merumuskan set item yang diukur pada pembolehubah dalam kajian ini. Sebelum menjalankan analisis faktor, ujian KMO, ujian *Bartlett* dan ujian *Anti Image* dilakukan. Keputusan ujian KMO telah menunjukkan bahawa semua pembolehubah mencatatkan nilai KMO lebih daripada 0.70. Manakala ujian *Bartlett* menjelaskan bahawa semua pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan pada tahap  $p > 0.05$ . Untuk mengenalpasti *Anti-Image Correlation*, nilai MSA yang diperolehi adalah lebih besar daripada 0.5 dan *Partial Correlation* untuk semua pembolehubah adalah tidak melebihi 0.7.

Penyelidik menggunakan  $\pm 0.35$  sebagai beban faktor (*factor loading*) untuk menjalankan analisis faktor. Keputusan ujian *Eigenvalue* telah menunjukkan terdapat dua faktor yang telah diekstrak dalam niat untuk pusing ganti. Dua faktor ini dinamakan sebagai nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Keputusan ini juga menunjukkan dimensi untuk pemencaran kuasa psikologi iaitu nilai sendiri dan penentuan diri. Manakala bagi kontrak psikologi, terdapat lima dimensi iaitu transaksi kontrak, hubungan kontrak, seimbang kontrak, peralihan kontrak dan kontrak peluang.

Untuk mengenalpasti ramalan yang signifikan pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar, analisis regresi berganda dilakukan. Nilai  $R^2$  digunakan untuk menggambarkan peratusan pembolehubah tidak bersandar dalam menerangkan pembolehubah bersandar. Analisis regresi berganda juga telah menunjukkan bahawa ujian F dalam hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar, nilai komitmen dan komitmen untuk kekal adalah signifikan pada tahap keyakinan  $p > 0.05$ . Berdasarkan nilai  $R^2$ , pembolehubah tidak bersandar yang dikaji telah menerangkan bahawa 10.3% daripada nilai komitmen dan 34.7% daripada komitmen untuk kekal.

Ujian  $t$  adalah digunakan untuk menyatakan di mana pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan mempengaruhi pembolehubah bersandar. Keputusan ujian  $t$  menunjukkan kontrak transaksi, kontrak hubungan dan kontrak peluang adalah di ramal signifikan kepada nilai komitmen. Manakala kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang adalah diramal signifikan kepada komitmen untuk kekal.

Dalam kajian ini, kepimpinan transformasi dilihat sebagai faktor pengantara dalam hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dan niat untuk pusing ganti. Ujian pengantara dilakukan adalah untuk melihat kesan pengantara dalam hubungan antara pembolehubah. Keputusan analisis regresi bertingkat menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi adalah signifikan mempengaruhi dalam hubungan antara kontrak transaksi, kontrak hubungan dan

kontrak peluang. Tambahan itu, hubungan di antara kontrak transaksi, kontrak peralihan, kontrak peluang dan komitmen untuk kekal adalah signifikan apabila kepimpinan transformasi dijadikan sebagai pembolehubah perantara.

Perbincangan mengenai dapatan penyelidikan akan dibentangkan dalam bab seterusnya. Bab ini juga akan memberi beberapa cadangan dan idea kepada Jabatan Pertanian Malaysia terhadap pengurusan niat untuk pusing ganti. Sehubungan itu, bab ini akan mencadangkan arah kajian kepada penyelidik masa depan yang berminat untuk mengkaji dalam bidang niat untuk pusing ganti.



## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI**

#### **5.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan tentang dapatan kajian dan implikasi yang telah dibincangkan pada bab empat. Dalam bab ini, penyelidik menerangkan penjelasan yang munasabah berkenaan dengan keputusan dalam analisis di bab empat dalam usaha menjawab objektif kajian. Objektif kajian ini adalah yang dinyatakan di dalam bab satu.

#### **5.2 Dapatan Kajian dan Perbincangan**

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat kesan hubungan kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti serta peranan hubungan kepimpinan transformasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Berdasarkan daripada keputusan analisis faktor item, kontrak psikologi mempunyai lima dimensi iaitu kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak seimbangan, kontrak peralihan dan kontrak peluang. Di dalam keputusan faktor analisis lain, pemencaran kuasa psikologi mempunyai dua dimensi iaitu nilai sendiri dan penentuan sendiri. Kebolehpercayaan pemboleh ubah pekali yang digunakan untuk kajian ini melepasi 0.60 dan ke atas seperti yang dicadangkan oleh Sekaran (2003).

Pada keseluruhannya kajian ini adalah untuk melihat hubungan kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti dan kesan hubungan kepimpinan transformasi sebagai pengantara. Sepertimana dinyatakan pada bab satu, kajian ini ingin melihat ksesan hubungan sepertimana dalam objektif yang dinyatakan;

1. Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.
2. Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.
3. Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap gaya kepimpinan transformasi.
4. Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa terhadap gaya kepimpinan transformasi
5. Untuk menentukan hubungan gaya kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti.
6. Untuk menentukan hubungan gaya kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah perantara dalam hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.
7. Untuk menentukan hubungan gaya kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah perantara dalam hubungan pemecaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.

Dalam menguji hipotesis, regresi berganda dijalankan. Tujuh hipotesis di uji. Hipotesis 1 melihat kepada hubungan kontrak psikologi dan niat untuk pusing ganti.

### **5.2.1 Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti**

Objektif pertama dalam kajian ini adalah untuk melihat hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti. Dalam kajian ini penyelidik telah menjalankan analisis faktor untuk mengenalpasti dimensi niat untuk pusing ganti. Merujuk kepada keputusan analisis faktor, dengan menggunakan instrumen kajian berkenaan niat untuk pusing ganti yang dibina oleh Angle & Perry (1981) ianya mewakili dua dimensi iaitu nilai komitmen dan komitmen untuk kekal.

Dapatan keputusan analisis item-item kontrak psikologi terhadap item nilai komitmen dalam niat pusing ganti sepertimana dalam Jadual 4.22 telah menunjukkan bahawa kontrak transaksi, kontrak hubungan dan kontrak peluang adalah statistik signifikan yang meramalkan nilai komitmen berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$ . Manakala kontrak seimbang dan kontrak peralihan adalah statistik tidak signifikan terhadap nilai komitmen. Untuk kontrak hubungan dan kontrak peluang mempunyai arah hubungan yang positif, manakala kontrak transaksi mempunyai arah hubungan yang negatif terhadap nilai komitmen.



Untuk keputusan analisis item-item kontrak psikologi terhadap komitmen untuk kekal dalam niat pusing ganti sepertimana dalam Jadual 4.23. Keputusan menunjukkan bahawa kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang adalah statistik signifikan yang meramalkan komitmen untuk kekal berdasarkan pada tahap signifikan  $p < 0.05$  dan ketiga-tiga item ini menunjukkan arah hubungan yang negatif terhadap komitmen untuk kekal. Berdasarkan daripada keputusan analisis, kekurangan dalam memenuhi aspek kontrak psikologi akan membawa pekerja merasakan kontrak perkhidmatan mereka di langgari dan akan menimbulkan niat untuk pusing ganti. Keputusan ini selari dengan kajian lepas seperti Rousseau (1989); Morrisson dan Robinson (1997); Shore dan Tetrick (1994); Robinson (1996); Morrison dan Robinson (1997) dan Grama (2017).

Di Jabatan Pertanian, pekerja akan mengharapkan pihak pengurusan akan memberikan hak pekerja seperti yang dinyatakan di dalam Perintah Am dan pekeliling-pekeliling JPA yang mana seperti diterangkan oleh kontrak transaksi. Keadilan dalam pemberian pakej penggajian dan faedah pekerjaan akan menerbitkan rasa hormat dan setia pekerja kepada pihak pengurusan di Jabatan Pertanian yang mana ini diterangkan oleh kontrak hubungan. Apabila pekerja berasa keadilan dalam pengurusan terutama dalam terma-terma yang dinyatakan di dalam Peraturan Am dan pekeliling pekerjaan oleh pihak pengurusan di Jabatan Pertanian dijaga, yang mana akan menerbitkan rasa hormat pekerja kepada pihak pengurusan jabatan. Mereka akan sentiasa menjaga integriti mereka dalam melakukan tugas harian demi menjaga nama baik jabatan serta menjanjikan

kelangsungan perkhidmatan mereka kepada jabatan seperti yang diterangkan oleh kontrak seimbang. Jika pekerja mempunyai kekaburan terhadap kandungan dan pelaksanaan terma dan syarat pekerjaan yang disenaraikan samada di dalam Peraturan Am, Pekeliling JPA atau Pekeliling Pentadbiran Jabatan maka akan berlaku kontrak peralihan. Akhir sekali, jika pihak pengurusan sentiasa membuka peluang akan mengembangkan kompetensi pekerja berkenaan dalam persediaan kenaikan pangkat mereka dalam Jabatan.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kontrak transaksi mempunyai hubungan yang signifikan kepada nilai komitmen. Ini menunjukkan jika kontrak transaksi dilanggar, maka komitmen pekerja terhadap pekerjaannya akan berkurangan. Dengan kata lain, jika pihak pengurusan di Jabatan Pertanian tidak memberikan hak pekerja seperti yang dinyatakan di dalam Peraturan Am dan Pekeliling-Pekeliling JPA, maka pekerja akan menunjukkan gelagat menyimpang terhadap pekerjaannya. Menurut Rozario (2012), pelanggaran dalam kontrak transaksi akan membawa kepada pelakuan menyimpang, kurang produktiviti dan penurunan nilai komitmen di tempat kerja. Proses tindak balas kontrak transaksi bergantung daripada persepsi akal seseorang individu memahami, menilai dan membentuk maknanya daripada maklumat yang diterimanya pada ketika itu (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011).

Ini menunjukkan bahawa pemimpin perlu memahami perkara-perkara yang terdapat di persekitarannya. Sebagai contoh terma dan syarat pekerjaan

pekerja apabila sesuatu yang tidak dijangkakan berlaku (sebagai contoh kekurangan peruntukan kewangan dari kementerian berkenaan pembayaran tuntutan pekerja) yang perlukan penjelasan yang cepat kepada pekerja, pihak pengurusan perlu mengeluarkan memo atau minit mesyuarat berkenaan kekurangan peruntukan kewangan kementerian, agar pekerja tidak membuat andaian mereka sendiri bahawa pihak pengurusan tidak menuruti Peraturan Am dan Pekeliling JPA yang akan mencetuskan sikap dan tingkah laku negatif dikalangan pekerja (Bass, 1990). Sehubungan itulah, kontrak transaksi ini mempunyai hubungan dengan niat untuk pusing ganti dan sekiranya ianya tidak ditangani dengan baik boleh membawa kesan yang buruk kepada organisasi.

Manakala cabaran kontrak transaksi di dalam situasi persekitaran Jabatan Pertanian terutama di bahagian perladangan kebanyakannya status pegawai pertanian yang ditawarkan pekerjaan adalah berstatus kontrak. Menurut Pekeliling yang dikeluarkan oleh bersiri JPA.BK(S) 173/18 Jld.21 (34), Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 tahun 2016 menyatakan bahawa Kerajaan tidak berkewajipan untuk melantik pegawai ke jawatan tetap dalam perkhidmatan awam manakala notis penamatan kontrak oleh kerajaan terhadap perkhidmatan pegawai adalah 30 hari notis.

Situasi ini akan menunjukkan bahawa para pegawai pertanian yang masih berstatus kontrak akan hilang motivasi kerja sekiranya tiada jaminan berkenaan dengan status kontrak perkhidmatan mereka ke jawatan berstatus tetap. Maka

itulah kontrak transaksi dalam kajian ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai komitmen sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.22. Perkara ini berkemungkinan membuatkan pegawai pertanian merasakan diri mereka masih lagi tidak stabil dalam status perjawatan yang dipegang.

Maka itu, jika sekiranya pengurus tidak berjaya mengawal persepsi kontrak transaksi pegawai jagaannya dari sudut keselamatan dan jaminan status pekerjaan mereka maka motivasi pegawai pertanian akan berkurangan. Oleh itu, pengurus perlu sentiasa bersiap siaga mencari sumber-sumber lain seperti mengalakkan pegawai pertanian meningkatkan kemahiran sendiri sebagai persediaan sekiranya kontrak pekerjaan mereka tidak di sambung. Apabila motivasi para pegawai meningkat ia dapat mengelakkan persepsi-persepsi negatif timbul hingga boleh menurunkan nilai komitmen pegawai terhadap Jabatan Pertanian.

Kontrak transaksi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen untuk kekal sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.23 dan mempunyai arah hubungan yang negatif. Ini membawa maksud bahawa jika pihak pengurusan melanggar kontrak transaksi, maka komitmen pekerja untuk kekal di dalam organisasi akan menurun. Dengan kata lain, jika pihak pengurusan Jabatan Pertanian tidak memberikan hak pekerja menurut Perintah Am dan Pekeliling JPA, maka pekerja akan memohon untuk ditukarkan ke agensi pertanian yang lain seperti RISDA atau FAMA atau mungkin mereka akan mengambil langkah

pencen awal (pilihan) atau berhenti kerja. Malah berdasarkan Pekeliling JPA berkenaan status kontrak perkhidmatan awam yang menyatakan Kerajaan tidak berkewajipan memastikan status perjawatan tetap mereka maka itu di situasi persekitaran Jabatan Pertanian juga terkesan berkenaan status ini. Perkara ini kadangkala menimbulkan tekanan kerja bagi pegawai pertanian yang menurunkan komitmen untuk kekal bersama organisasi di sebabkan ketidaktentuan status perjawatan yang dipegang pegawai.

Oleh itu pengurus harus bijak membentuk motivasi tinggi bagi membentuk komitmen untuk kekal dalam kontrak transaksi dalam Jabatan Pertanian seperti membentuk kesetiaan di dalam jiwa pegawai pertanian. Menurut Roehling et al (2001), kesetiaan adalah satu perkara yang boleh meningkatkan komitmen untuk kekal bersama organisasi. Menurut Tetrick dan Farkas (1988), kesetiaan merupakan satu faktor yang dilihat bersama-sama dengan komitmen untuk kekal bagi menentukan niat pusing ganti dalam organisasi. Kebiasaanya, pekerja yang mempunyai kesetiaan yang tinggi adalah menunjukkan kepada komitmen yang tinggi (Heere & Dickson, 2008). Kesetiaan pekerja dan komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya menggambarkan tahap niat untuk berhenti yang rendah (Gladden & Funk, 2002). Oleh yang demikian, pihak pengurusan perlu memahami terma dan syarat serta faedah pekerjaan pekerja supaya hak pekerja boleh diberikan sewajarnya. Jika ini berlaku, pekerja akan berpersepsi bahawa pihak pengurusan

tidak melanggar kontrak transaksi dan seterusnya meningkatkan komitmen pekerja untuk terus kekal di dalam organisasi.

Di dalam kajian ini, bagi dimensi kontrak psikologi iaitu kontrak hubungan telah menunjukkan hubungan yang signifikan hanya dengan komitmen untuk kekal dan hubungan ini adalah hubungan yang positif. Kontrak hubungan menerangkan bahawa pekerja akan menunjukkan kesetiaan mereka sebagai pertukaran kepada keadilan yang diberikan oleh pihak pengurusan dalam menjamin hak pekerjaan pekerja termasuklah faedah dan keselamatan pekerjaan. Ini dibuktikan melalui pelarasan melalui penambahbaikan berkaitan kemudahan dan faedah-faedah pegawai-pegawai lantikan kontrak dibawah JPA dari 2008 kepada 2016. Dalam penambahbaikan dan faedah-faedah baru ini, pegawai lantikan kontrak menerima hampir sama ganjaran atau faedah sepertimana pegawai lantikan status tetap.

Ini menunjukan Kerajaan berusaha memberi kesamarataan ganjaran dan faedah yang terbaik kepada keseluruhan warga kerjanya tanpa mengira status perjawatan kerja mereka bagi membentuk kesetiaan yang tinggi dikalangan mereka yang akhirnya membentuk persepsi keselamatan kerja yang tinggi tertanam didalam minda mereka untuk terus menjalinkan kontrak hubungan terhadap meningkatkan nilai komitmen mereka bersama organisasi. Sehubungan dengan itu, atas pembentukan kepercayaan yang tinggi kontrak hubungan di kalangan para pegawai pertanian akan menjadikan nilai komitmen mereka juga

menjadi tinggi. Ini selari dengan Montes dan Irving (2008) yang menyatakan pelanggaran dalam kontrak hubungan berupaya menurunkan nilai komitmen sekiranya nilai tahap kepercayaan pekerja keatas organisasi menjadi rendah.

Manakala di dalam kajian ini, bagi dimensi kontrak psikologi iaitu kontrak peralihan telah menunjukkan hubungan yang signifikan hanya dengan komitmen untuk kekal dan hubungan ini adalah hubungan yang negatif. Melalui bab 2, kontrak peralihan berlaku apabila berlaku kekaburan atau tahap kepastian yang rendah dalam pemahaman pekerja terhadap terma dan syarat pekerjaan yang disenaraikan di dalam kontrak pekerjaan. Kontrak peralihan adalah persepsi pekerja berbentuk jangka pendek terhadap kandungan sesuatu kontrak pekerjaan.

Di Jabatan Pertanian, terdapat beberapa faedah pekerjaan yang sentiasa menjadi pertikaian di kalangan kakitangan termasuklah eluan perjalanan dan penginapan bagi kerja-kerja luar bagi pegawai berstatus kontrak dan tetap. Hubungan yang signifikan dan negatif antara kontrak peralihan dan komitmen untuk kekal menerangkan bahawa di Jabatan Pertanian, semakin tinggi kekaburan pekerja terhadap terma dan syarat pekerjaan, semakin rendah komitmen mereka untuk kekal dalam organisasi.

Pekerja kebiasaannya akan membandingkan faedah pekerjaan yang diterima berbanding pekerja lain di organisasi dalam sektor yang sama. Kakitangan di Jabatan Pertanian kadang kala akan membandingkan faedah

pekerjaan mereka dengan kakitangan di dalam agensi di bawah Jabatan Pertanian seperti RISDA, FAMA dan Kolej Pertanian. Mereka bukan sahaja membandingkan faedah pekerjaan tetapi mereka juga akan membandingkan beban kerja mereka dengan kakitangan di agensi Jabatan Pertanian yang berada di gred jawatan yang sama dengan mereka. Sebagai contoh jika pekerja di Jabatan Pertanian mendapati agak sukar untuk mendapat sah jawatan di jabatan berbanding di agensi di bawah jawatan, mereka akan keliru memandangkan jabatan dan agensi di bawah jabatan akan menggunakan pekeliling pekerjaan yang sama. Maka persepsi terhadap kontrak peralihan akan menjadi tinggi memandangkan tahap kekaburan berkenaan kontrak adalah tinggi. Jika pekerja di Jabatan Pertanian mempunyai kekaburan yang tinggi berkenaan terma di dalam Pekeliling Pekerjaan di jabatan, mungkin pekerja tersebut akan berpindah ke jabatan lain.

Keputusan analisis korelasi dalam kajian ini menerangkan kontrak peluang berhubungan secara positif dengan nilai komitmen manakala berhubungan secara negatif dengan komitmen untuk kekal. Seperti mana yang diterangkan sebelum ini, dalam kontrak peluang, pekerja percaya bahawa pembangunan kerjayanya akan dilihat melalui latihan yang dijalaninya semasa dalam perkhidmatan. Pengembangan kerjaya ini adalah samada pengembangan kerjaya di dalam jabatan (kenaikan pangkat) atau di luar jabatan (bertukar ke jabatan atau kementerian lain atau menyertai syarikat swasta).



Dalam analisis korelasi, kontrak peluang berhubungan secara signifikan dan positif dengan nilai komitmen. Ini memberi maksud bahawa apabila pekerja percaya bahawa dia mempunyai peluang untuk kenaikan pangkat secara dalaman, maka pekerja akan memberikan komitmen terhadap pekerjaannya. Di dalam Jabatan Pertanian, dasar kenaikan pangkat adalah jelas dan mengikut Pekeliling JPA. Ini bermaksud peluang kenaikan pangkat adalah berteraskan *roadmap* yang telah ditetapkan dan markah yang diterima oleh pekerja di dalam penilaian prestasi serta sokongan dari ketua jabatan. Pekerja perlu menunjukkan komitmen kerja yang baik, menjalani serta lulus latihan dan peperiksaan kenaikan pangkat serta menunjukkan integriti etika kerja yang baik untuk dicadangkan dinaikkan pangkat.

Di suatu keputusan yang lain, kontrak peluang berhubungan secara signifikan dan negatif dengan komitmen untuk kekal. Hubungan ini membawa maksud bahawa jika pihak pengurusan Jabatan Pertanian melanggar kontrak peluang, maka pekerja akan mengurangkan komitmen untuk kekal di Jabatan Pertanian atau dengan kata lain keluar dari jabatan dan menyertai agensi lain atau menyertai swasta. Pelanggaran kontrak peluang di Jabatan Pertanian adalah dalam bentuk tidak memberi peluang kepada pekerja untuk kenaikan pangkat walaupun pekerja telah berjaya menjalani latihan yang diperlukan dan lulus peperiksaan untuk kenaikan pangkat. Penahanan dalam kenaikan pangkat akan memberikan rangsangan kepada pekerja untuk keluar dari jabatan dan menyertai agensi Jabatan Pertanian yang lain atau yang paling teruk pekerja akan keluar dari

perkhidmatan kerajaan dan menyertai sektor swasta. Bukan itu sahaja, kepayahan untuk diserap kepada jawatan tetap atau disahkan jawatan juga akan mempengaruhi pengembangan kerjaya pekerja di dalam Jabatan Pertanian dan seterusnya membuatkan pekerja keluar dari Jabatan Pertanian. Dalam sektor kerajaan, serapan kejawatan tetap atau disahkan jawatan akan merujuk kepada Pekeliling JPA dan Peraturan Am Sektor Awam.

Bagi menguji hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti, analisis regresi berganda telah dijalankan. Merujuk kepada Jadual 4.22, kontrak transaksi memberi pengaruh secara negatif kepada nilai komitmen manakala kontrak hubungan dan kontrak peluang mempengaruhi nilai komitmen secara positif. Seperti mana yang dibincangkan, kontrak psikologi adalah persepsi dikalangan para pekerja berkenaan pelaksanaan dan keadilan kontrak pekerjaan pekerja. Apabila membicarakan berkenaan pelaksanaan kontrak pekerjaan, perkara yang sering dipertikaikan adalah keadilan kandungan terma dan syarat pekerjaan; samada terma dan syarat pekerjaan diwujudkan dengan berlandaskan perundangan pekerjaan atau tidak.

Perkara yang kedua adalah kesaksamaan dalam melaksanakan kontrak pekerjaan. Ini bermaksud samada pelaksanaan kontrak pekerjaan diberikan kepada semua pekerja yang layak dan diliputi oleh kontrak pekerjaan. Kontrak transaksi merujuk kepada pekerja beranggapan bahawa pihak pengurusan melaksanakan semua terma dan syarat pekerjaan secara adil bagi menjaga

hubungan yang baik antara pihak pengurusan dan pekerja. Pengaruh negatif kontrak transaksi terhadap nilai komitmen pekerja menerangkan bahawa jika berlaku pelanggaran kontrak transaksi, maka akan berlaku pertikaian dalam hubungan antara kakitangan dan pihak pengurusan, maka komitmen pekerja akan menurun. Pelanggaran kontrak transaksi di Jabatan Pertanian boleh berlaku dalam pelbagai bentuk.

Pertama sekiranya bidang tugas yang diarahkan kepada para pegawai pertanian tidak mengikut terma kontrak seperti pegawai pengurusan ditukarkan kepada bahagian peladangan maka akan melibatkan pengaruh nilai komitmen mereka dalam tugas. Kedua status perjawatan perkhidmatan kontrak para pegawai yang terlibat akan juga memberi pengaruh terhadap nilai komitmen dalam tugas harian mereka. Apabila pelanggaran kontrak transaksi ini berlaku, maka tahap kepercayaan pihak kakitangan kepada pihak pengurusan akan terjejas. Pekerja akan melakukan protes terhadap pekerjaan dengan cara melakukan gelagat menyimpang yang minor seperti tidak bertanggungjawab menjaga harta jabatan seperti kenderaan, peralatan dan sebagainya. Perlakuan gelagat menyimpang dikalangan kakitangan akibat pelanggaran kontrak transaksi inilah yang menggambarkan nilai komitmen kakitangan terhadap pekerjaan menjadi menurun.

Kontrak hubungan juga mempengaruhi secara positif kepada nilai komitmen. Kontrak hubungan merupakan persepsi pekerja bahawa pihak pengurusan menguruskan terma dan syarat perkhidmatan yang terkandung di

dalam kontrak pekerjaan dengan adil sehingga menerbitkan rasa hormat pekerja kepada pihak pengurusan. Walaupun dimensi kontrak psikologi ini tidak berhubung secara signifikan di dalam analisis korelasi, tetapi di dalam analisis regresi, kontrak hubungan menggambarkan pengaruh yang signifikan kepada nilai komitmen. Ini adalah disebabkan oleh kesan pengkompaunan. Apabila membincangkan konsep keadilan, kita tidak boleh mengelak dari membincangkan konsep kesaksamaan. Konsep keadilan adalah tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar manakala konsep kesaksamaan pula lebih kepada prinsip kesamarataan yakni menetapkan pembahagian yang sekata pada setiap bahagian. Dalam melaksanakan kontrak pekerjaan, konsep keadilan dan kesaksamaan dilihat apabila organisasi berjaya membuatkan para pekerjanya berpuas hati terhadap perkerjaan mereka.

Berdasarkan keputusan regresi ini di persekitaran Jabatan Pertanian menunjukkan hampir keseluruhan dimensi kontrak psikologi mempunyai pengaruh terhadap niat untuk pusing ganti kecuali kontrak seimbang. Maka itu, keperluan kontrak psikologi yang adil dan saksama amat diperlukan bagi kedua-dua pihak antara majikan dan pekerja. Mana-mana kontrak yang dilanggar menurut daripada persepsi kontrak psikologi pekerja akan dianggap oleh pekerja berlakunya ketidakadilan dirinya. Ini kerana kontrak psikologi selalunya dianggap pekerja adalah betul dan adil (Robinson & Morrison, 1997). Manakala Jabatan Pertanian mengharapkan pegawai-pegawai pertanian akan berlaku setia dan

sentiasa sanggup memberi komitmen tinggi dalam sumbangan tenaga kerja di atas segala ganjaran dan kemudahan yang diterima oleh para pegawai pertanian.

Oleh itu, kontrak psikologi yang sihat adalah di mana kedua-dua pihak bersetuju bahawa keseimbangan yang adil diberikan wujud antara kedua-dua pihak iaitu pekerja dan organisasi. Walaubagaimana pun ianya adalah sesuatu yang mustahil untuk mencapai di mana terdapat banyak persepsi tersembunyi. Oleh itu, matlamat pertama yang harus wujud dikalangan pengurus dan pegawai adalah untuk menggalakkan keterbukaan dan kesedaran bersama. Memandangkan kesedaran yang lebih tinggi, kebanyakan orang cenderung mengambil pendekatan yang lebih positif untuk membuat kompromi dan perjanjian kerja.

Oleh yang demikian, dengan penjelasan yang dibincangkan di atas, kajian ini telah mencapai objektif kajian iaitu hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti. Kajian ini juga mendedahkan bahawa empat daripada lima dimensi kontrak psikologi iaitu kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peralihan dan kontrak peluang mempunyai kesan yang signifikan terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal di organisasi Jabatan Pertanian Malaysia.

### **5.2.2 Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti**

Objektif kedua dalam kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti. Analisis regresi berganda

diguna pakai untuk melihat pengaruh hubungan antara dimensi-dimensi pemencaran kuasa psikologi dan dimensi-dimensi niat untuk pusing ganti.

Pertama, dapatan analisis regresi ini menunjukkan bahawa nilai sendiri mempunyai kesan yang signifikan dan positif dengan nilai komitmen (Rujuk Jadual 4.22). Ini memberi gambaran bahawa semakin pekerja faham dan berpengetahuan berkenaan kuasa dan autoriti yang diturunkan kepadanya, maka semakin tinggi nilai komitmennya iaitu motivasinya untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan cekap. Nilai sendiri pekerja akan menjadi tinggi apabila organisasi memberi kepercayaan kepada pekerja terhadap tugas yang diamanahkan keatas pekerja. Ini selari dengan kenyataan Holdsworth & Cartwright, (2003) yang menyatakan pekerja akan merasa kepunyaan (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap pencapaian matlamat organisasi jika dia diberi kepercayaan oleh pihak pengurusan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Ini bermakna pekerja merasakan dia juga adalah merupakan pihak yang penting dalam pencapaian matlamat organisasi. Sehubungan itu, Jha (2011) mencadangkan bahawa pembangunan organisasi akan berlaku jika pihak pengurusan memberikan peluang kepada pekerja untuk menyertai dalam proses pembuatan keputusan. Proses penyertaan ini berlaku dalam penurunan atau pemencaran kuasa kepada pekerja. Selain itu, individu yang mempunyai tahap nilai sendiri yang tinggi akan mempunyai pengetahuan tentang tujuan penurunan kuasa dan ruang lingkup kuasa yang diberikan kepadanya. Oleh yang demikian,

ini akan mengurangkan masalah yang berkaitan dengan kerja kerana pekerja akan lebih bertanggungjawab dan mengambil berat terhadap tugas yang ditetapkan oleh majikan. Tingkah laku yang baik akan mendorong pekerja lebih bermotivasi dan komited untuk mencapai matlamat organisasi (Wat & Shaffer, 2005).

Dalam persekitaran Jabatan Pertanian, pemahaman pekerja terhadap tujuan penurunan kuasa serta pengetahuan pekerja berkenaan bidang kuasa yang diberikan kepadanya akan membuatkan pegawai pertanian menjalankan pekerjaannya dengan cekap dan keputusan yang dibuat adalah di dalam bidang autoritinya. Pemahaman berkenaan penurunan kuasa dan bidang kuasa bagi seseorang pegawai pertanian akan mengelakkan berlakunya kesalahan dalam pemberian subsidi dan pemberian input pertanian. Sebagai contoh, seorang pengurus yang membuat pemilihan kegunaan baja di lapangan akan di tentukan keberkesanan dan kecekapan kegunaannya melalui laporan yang di buat oleh pegawai pertanian di lapangan. Berdasarkan pemerhatian dan laporan yang dibuat oleh pegawai pertanian, mereka sendiri diberi kuasa untuk membuat keputusan penggunaan sesuatu baja di masa hadapan bagi sesuatu syarikat pembekalan baja. Di sini pengurus mengambil sumber pendekatan lain dengan menurunkan sedikit kuasa dalam pembuatan keputusan, para pegawai pertanian akan lebih bermotivasi kerana mereka merasai Jabatan Pertanian mempercayai dan menghargai keputusan yang mereka buat dalam soal-soal produk yang berkualiti.

Oleh itu, dengan adanya pemencaran kuasa psikologi nilai sendiri membuatkan mereka lebih terlibat dalam tugas dan lebih bermotivasi dalam menjalankan tugas. Dalam situasi Jabatan Pertanian, pengurus berkongsi sedikit kuasa dengan pegawai pertanian bawahannya bagi tujuan mempertingkatkan motivasi mereka dari sudut pembuatan keputusan agar mereka merasai dihargai. Maka itu, penurunan sedikit kuasa telah mempertingkatkan nilai komitmen mereka terhadap organisasi lantas akan menurunkan niat untuk pusing ganti mereka terhadap Jabatan Pertanian.

Kedua, dapatan analisis regresi juga menunjukkan bahawa nilai sendiri mempunyai kesan yang signifikan dan menunjukkan arah hubungan yang positif dengan komitmen untuk kekal (Jadual 4.23). Keputusan ini membawa maksud bahawa apabila pekerja mempunyai pengetahuan berkenaan penurunan kuasa dan autoriti yang diberikan kepadanya untuk menjalankan tugasnya, maka semakin tinggi dia akan kekal di dalam organisasi. Oleh itu, pengekalan pekerja adalah penting bagi meneruskan kelangsungan dan pencapaian matlamat organisasi. Jika pekerja pencen awal atau berhenti atau bertukar jabatan atau bertukar kementerian, maka perkara ini akan merencatkan perancangan pencapaian matlamat organisasi. Ini adalah kerana, pekerjaan pekerja yang meninggalkan organisasi akan dijawab oleh pekerja baharu yang memerlukan masa untuk mengetahui prosedur piawaian operasi bagi tugas-tugas yang terkandung di dalam pekerjaan tersebut. Oleh yang demikian, perkara ini akan melambatkan pencapaian matlamat organisasi.



Di Jabatan Pertanian, pegawai-pegawai amat mengenali para petani di kawasan mereka. Mereka mengetahui secara dekat permasalahan pertanian serta kelayakan subsidi bagi setiap petani di kawasan mereka. Sebarang perubahan dalam dasar pertanian atau dasar subsidi atau pengagihan input pertanian akan mudah disampaikan kepada para petani memandangkan hubungan yang rapat antara pegawai pertanian dengan para petani. Jika berlaku pemberhentian pegawai pertanian, pegawai yang menggantikan pegawai yang berhenti akan mengambil masa untuk mengenali para petani di kawasan tersebut. Oleh yang demikian, untuk mengekalkan pekerja di Jabatan Pertanian terutama pegawai pertanian, penurunan kuasa perlu dilakukan dan pemahaman pegawai pertanian berkenaan kuasa yang diturunkan serta bidang kuasa autoritinya akan meningkatkan motivasi pekerja untuk terus berkhidmat di dalam Jabatan Pertanian sehinggalah mencapai umur pencen.

Dapatan analisis regresi berganda juga menunjukkan bahawa penentuan sendiri mempunyai kesan yang signifikan dengan komitmen untuk kekal dan menunjukkan arah hubungan yang positif (Jadual 4.23). Hubungan ini membawa maksud bahawa kesedaran pekerja bahawa penurunan kuasa kepadanya akan membantu pencapaian matlamat organisasi akan meningkatkan kesedaran pekerja untuk kekal di dalam organisasi. Spreitzer (1995) menerangkan bahawa penentuan sendiri merupakan faktor yang penting kepada pekerja untuk membuat keputusan yang berkesan berkenaan kerja dan pekerjaannya.

Ada juga pandangan lain menyatakan penentuan sendiri merupakan sebagai perasaan individu yang mempunyai pilihan dalam memulakan dan mengawal tindakan dalam organisasi (Deci et al., 1989). Malah dalam persekitaran kerja, penentuan sendiri dapat menggambarkan autonomi dalam permulaan dan kesinambungan tingkah laku kerja dan proses; contohnya membuat keputusan mengenai kaedah kerja, kadar dan usaha dalam organisasi (Spector & Michaels, 1986). Dengan adanya penentuan sendiri dalam diri pekerja, maka pekerja lebih memahami tentang hak menggunakan kuasa mereka terutamanya dalam membuat sebarang keputusan yang berkaitan dengan kerja mereka (Bhatnagar, 2005). Oleh itu pembentukkan penentuan sendiri dalam setiap pekerja dapat memberi impak yang positif kepada organisasi seperti kualiti kerja yang boleh mencapai matlamat organisasi.

Di Jabatan Pertanian, pengurus mempraktikkan penentuan sendiri di dalam persekitaran kerja Jabatan Pertanian di kalangan para pegawai pertanian akan mewujudkan kesedaran dikalangan pegawai bahawa kepentingan mereka dalam merealisasikan aspirasi Kementerian Pertanian iaitu melestarikan industri pertanian di Malaysia. Ini selari dengan kenyataan Hogan & Holland (2003) di mana tugas penjawat-penjawat awam sentiasa berdamping dengan kumpulan-kumpulan komuniti mereka sendiri dari segi status yang mempunyai kaitan terhadap produktiviti.

Di Jabatan Pertanian sendiri urusan berkenaan membekal input pertanian kepada petani di lakukan oleh para pegawai pertanian. Jika sekiranya ketiadaan penentuan sendiri yang kuat dalam jiwa para pegawai pertanian kebarangkalian gelagat menyimpang akan berlaku dalam Jabatan Pertanian seperti memberikan input pertanian kepada petani yang tidak sepatutnya atau gagal mengedarkan input pertanian atau gagal melakukan banci dikalangan petani di kawasan mereka. Ini kerana pegawai pertanian merupakan individu yang lebih dekat berhubungan dengan para petani dan pembekal input pertanian.

Maka itu, kesedaran yang tinggi dikalangan pegawai pertanian bahawa penurunan kuasa kepadanya akan membantu Jabatan Pertanian mencapai matlamat organisasi yang di amalkan di dalam Jabatan Pertanian akan mengekalkan integriti mereka sebagai seorang pegawai kerajaan. Sehubungan daripada amalan ini juga telah memotivasikan para pegawai pertanian kerana merasakan mereka lebih dipercayai dan dihargai oleh Jabatan mereka sendiri dan seterusnya mendorong mereka untuk berkhidmat sehingga mencapai umur penceen.

Penjelasan mengenai pengaruh dimensi pemencaran kuasa psikologi terhadap dimensi niat untuk pusing ganti, maka kajian ini telah mencapai objektif kajian iaitu untuk mengkaji hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.

### **5.2.3 Untuk menentukan hubungan kontrak psikologi terhadap kepimpinan transformasi.**

Objektif kajian yang ketiga adalah mengenai hubungan antara dimensi kontrak psikologi terhadap dimensi kepimpinan transformasi. Dalam keputusan kajian ini sepertimana Jadual 4.24 mendapati bahawa dimensi pertama kontrak psikologi iaitu kontrak transaksi mempunyai hubungan yang signifikan dan negatif terhadap kesempurnaan. Ini menunjukkan jika kontrak transaksi dilanggar, maka kepercayaan pekerja terhadap pengurusan yang menganggap mereka sebagai *role model* akan berkurangan. Ini membawa maksud bahawa jika pihak pengurusan melanggar kontrak transaksi, maka kesempurnaan dalam nilai kepimpinan itu akan menurun. Dengan kata lain, jika pengurus di Jabatan Pertanian tidak mempunyai nilai-nilai kesempurnaan dalam memberikan hak pekerja menurut Perintah Am dan Pekeliling JPA maka hilanglah rasa hormat terhadap *role model* seseorang pengurus berkenaan di mata pekerja bawahannya.

Oleh kerana kontrak ini lebih terfokus kepada aspek pertukaran ekonomi di mana pertukaran ekonomi di dalam kajian ini adalah pemberian perkhidmatan oleh pekerja hasil daripada pemberian pakej penggajian yang adil oleh jabatan mengikut Perintah Am dan pekeling-pekeling JPA yang digariskan. Menurut Perintah Am kontrak perkhidmatan JPA, kenaikan gred jawatan seseorang pegawai adalah tidak automatik dan akan ditetapkan oleh Ketua Jabatan/Perkhidmatan berdasarkan prestasi perkhidmatan. Maka pengurus

bertanggungjawab menyampaikan sebarang maklumat dengan jelas kepada pekerjaanya berkenaan maklumat kenaikan gaji, pangkat dan ganjaran.

Sekiranya seseorang pengurus gagal menjalankan tanggungjawab ini dengan baik sudah pasti tanggapan pekerja terhadap pengurus sebagai *role model* dalam dirinya akan berkurangan sehinggakan mampu menghilangkan rasa hormat terhadap pengurus berkenaan yang kadangkala boleh membawa kepada sikap dan tingkah laku yang negatif kepada organisasi seperti ponteng kerja dan motivasi yang rendah, akibat dari ketidakfahaman kakitangan berkenaan butiran-butiran berkenaan keperluan kenaikan pangkat dan ganjaran anugerah pekerja cemerlang.

Dalam persekitaran kerja di Jabatan Pertanian, pengurus harus mengetahui dengan jelas dan bertanggungjawab untuk memberi penerangan yang jelas berkenaan dengan status ganjaran (gaji & eluan) dan jawatan pekerjaanya. Walaupun semua perkara berkenaan kenaikan pangkat dan kenaikan gaji ada disebut di dalam Pekeliling dan Peraturan Am, pihak pengurusan perlu mengetahui dengan jelas supaya segala pertikaian yang diutarakan oleh pihak kakitangan berkenaan perkara tersebut boleh di perjelaskan. Ini kerana semua maklumat dan sokongan bagi proses kenaikan gaji atau pangkat datangnya dari maklumat pengurus yang akan dialirkan kepada ibu pejabat untuk pertimbangannya. Cabaran kontrak transaksi terhadap kesempurnaan kepimpinan di dalam situasi persekitaran Jabatan Pertanian adalah dalam perihal memberi sokongan kenaikan gaji dan pangkat bagi pekerja bawahannya dengan

adil. Sekiranya maklumat yang dialirkan oleh pengurus keatas hak seseorang pekerja bawahannya itu tidak dilakukan dengan adil maka hilanglah sifat-sifat kesempurnaan yang ditanggapi oleh pekerjanya sebelum ini terhadapnya yang akhirnya membawa kepada gelagat menyimpang terhadap pekerjaannya.

Di dalam situasi Jabatan Pertanian, kebiasaanya pengurus akan menggunakan kuasa penilaiannya untuk menilai prestasi pekerja bawahannya bagi sokongan kenaikan gaji atau pangkat. Dalam melakukan penilaian ini, dua cara untuk memberi dan mengemaskini maklumat pekerja tersebut dilakukan seperti bersemuka dengan pekerja (*face-to-face*) dan penilaian sendiri. Penilaian prestasi secara bersemuka dilakukan setiap enam bulan sekali dalam setahun antara pengurus dan pekerja bawahannya. Di dalam sektor awam, proses ini dipanggil sebagai Sasaran Kerja Tahunan (SKT). Semasa proses SKT kakitangan akan bersama-sama pihak ketua akan merancang tugas yang telah, sedang dan akan dilakukan disepanjang tahun penilaian. Pencapaian SKT ini akan dinilai semasa proses laporan nilai prestasi tahunan (LNPT). Dalam LNPT, sekali lagi kakitangan akan ditemubual terutama oleh Pegawai Penilai Pertama (PPP).

Objektif penilaian bersemuka ini di adakan adalah untuk memberitahu sebarang informasi atau arahan kepada kakitangan yang dinilai, contohnya perbincangan keputusan penilaian pegawai dan jangkaan prestasi terhadap kakitangan yang di nilai. Jika pekerja tidak memahami atau kurang berpuas hati dengan maklumat tersebut, pegawai yang di nilai boleh terus bertanyakan kepada

pegawai penilai. Untuk penilaian sendiri, pegawai yang di nilai akan menilai prestasinya sendiri berdasarkan fail meja atau deskripsi tugasnya. Walaupun proses penilaian ini dinamakan sebagai penilaian sendiri, ketua jabatan masih bertanggungjawab memberi penerangan berkenaan sasaran kerja dan senarai tugas serta tanggungjawab kakitangan.

Keraguan pegawai terhadap sesuatu maklumat dan ketiadaan maklumat di peringkat pegawai akan menimbulkan persepsi negatif dan persepsi ini akan mewujudkan pertikaian jika pihak pengurus gagal untuk memahami dan menyalurkan maklumat yang betul dan lengkap. Bagi memelihara kontrak transaksi yang baik, maka aktiviti-aktiviti atau maklumat-maklumat yang jelas dari pengurus harus dipraktikan bagi mengurangkan fenomena ketidakpastian dalam kalangan pegawai. Oleh yang demikian, pegawai dapat melihat kebolehan pengurus dalam menyampaikan dan mengemaskinikan maklumat dengan cekap dan berkesan, maka secara tidak langsung pengurus dilihat sebagai pemimpin yang mempunyai kesempurnaan dalam kepimpinannya yang cekap dalam menguruskan organisasi.

Dalam dimensi ketiga kontrak seimbang di mana keputusan analisis regresi di dalam kajian ini menunjukkan bahawa kontrak seimbang mempunyai kesan yang signifikan terhadap kesempurnaan. Hubungan ini adalah hubungan mempunyai arah hubungan yang negatif. Ini membawa maksud bahawa jika pihak pengurusan melanggar kontrak keseimbangan, maka sifat kesempurnaan pengurus

di mata kakitangan akan menurun. Kajian ini menunjukkan keperluan seseorang pemimpin menjalankan tanggungjawabnya dalam mengimbangi pembuatan keputusan dalam mengurus pekerja bawahannya dengan adil tanpa menimbulkan persepsi negatif daripada pekerja bawahannya.

Ini kerana pekerja sentiasa memberi kepercayaan terdahulu terhadap pemimpin untuk berlaku adil dalam setiap penilaiannya. Jika kepercayaan pekerja terhadap pemimpin hilang, maka rasa hormat mereka kepada pemimpin akan hilang. Kepercayaan merupakan persepsi awal pekerja terhadap pengurusnya yang dianggap mempunyai sifat-sifat kesempurnaan iaitu adil dalam membuat sebarang keputusan. Sekiranya kepercayaan terhadap kepimpinan ini hilang maka kualiti kerja pekerja akan menurun (Restubog et al., 2006). Malah kepercayaan juga merupakan elemen dalam teori pertukaran (*reciprocal*) antara pemimpin dan ahli (Schriesheim et al., 1999) yang membawa maksud sekiranya kepercayaan seseorang individu itu tinggi maka prestasinya juga akan tinggi.

Kontrak seimbang ke atas pekerja biasanya dilakukan berdasarkan kepada dua faktor iaitu beban dan tanggungjawab tugas yang diberikan. Untuk beban, pengurus mengagihkan tugas dengan sama rata dengan adil, contohnya terdapat tiga tugas dibahagikan sama rata kepada tiga pekerja yang mana setiap pekerja akan mendapat satu tugas sahaja. Manakala tanggungjawab, keadilan pengagihan melihat kepada persekitaran pekerjaan (*job setting*), contohnya tugas yang mempunyai tanggungjawab yang besar atau skop tugas yang



besar akan diagihkan kepada beberapa pekerja untuk menjalankan tugas tersebut supaya pekerja dapat meringankan tanggungjawab mereka.

Di situasi Jabatan Pertanian sekiranya pengurus gagal menggunakan kuasa dalam mengatur tugas yang perlu di buat oleh pegawai jagaanya dan kemudian membuat penilaian yang tidak adil dalam menilai prestasi pegawai bawahannya dalam sokongan kenaikan gaji atau pangkat maka menghilangkan kepercayaan mereka terhadap pengurus berkenaan. Oleh yang demikian, hubungan kesempurnaan amat perlu dengan kontrak seimbang yang dilihat secara tidak langsung apabila hadirnya kepercayaan. Secara umumnya, setiap kerja perlu diagihkan mengikut skop tugas dan tanggungjawab kakitangan serta kelayakan kakitangan untuk melakukan sesuatu tugas. Bukan sahaja kontrak keseimbangan merujuk kepada pengagihan tugas, kontrak ini juga sering dikaitkan dengan proses penilaian prestasi.

Pengurus Jabatan Pertanian harus sentiasa memberi penekanan mempertingkatkan tahap kesempurnaan di kalangan mereka agar tidak menghilangkan kepercayaan pekerjaanya dalam membuat penilaian prestasi. Ini kerana pengurus bertanggungjawab untuk menilai prestasi pegawainya dengan adil berdasarkan kepada dua bahagian iaitu hasil kerja, pengetahuan dan kemahiran (70%) dan kualiti keperibadian (30%). Pelaksanaan penilaian prestasi hendaklah dilakukan dengan adil dan saksama yang mana pengurus perlu

mematuhi beberapa syarat penilaian prestasi Jabatan Pertanian yang telah ditetapkan iaitu:

- a. Setiap pegawai yang dinilai hendaklah ditetapkan sasaran kerja yang perlu dilaksanakan dan dicapai dalam sesuatu tahun penilaian.
- b. Penilaian prestasi dilaksanakan secara berterusan dan bukan bermusim.
- c. Ekspektasi pegawai penilai terhadap pegawai yang dinilai dari segi tahap prestasi yang perlu dicapai hendaklah dimaklumkan kepada pegawai yang dinilai dengan jelas.
- d. Pegawai penilai hendaklah memberi peluang dan bersedia mendengar pandangan yang diberikan oleh pegawai yang dinilai berkaitan dengan prestasinya.

Dalam perspektif penilaian prestasi, kontrak seimbang boleh dilihat kepada kaedah imbalan prestasi dilakukan kepada pekerja. Kaedah yang diguna pakai oleh pengurus Jabatan Pertanian dalam penilaian prestasi adalah kaedah penilaian pengurus (*manager appraisal*). Kaedah penilaian pengurus merupakan penilaian prestasi yang sering dilakukan oleh pengurus dan pihak pengurusan yang berada di satu tahap yang lebih tinggi (Snell & Bohlander, 2007). Setiap pengurus perlu memastikan proses penilaian prestasi dilakukan dengan adil dan saksama. Pengurus juga perlu mengagihkan tugas dengan adil supaya dia dilihat sebagai seorang pengurus yang bertanggungjawab. Tanggungjawab merupakan akauntabiliti terhadap sesuatu dalam kuasa, kawalan atau pengurusan di dalam organisasi (Schnebel, 2000). Oleh yang demikian, ini jelas menunjukkan

bahawa kontrak seimbang mempengaruhi kesempurnaan dalam kepimpinan transformasi seseorang pengurus.

Dalam analisis regresi berganda juga memberikan keputusan bahawa kontrak hubungan mempunyai hubungan yang signifikan dan mempunyai arah hubungan yang negatif terhadap dimensi keterbukaan dalam kepimpinan transformasi. Dalam perkara ini, pemimpin yang berjaya mengekalkan hubungan yang baik terhadap pekerja akan meningkatkan motivasi pekerja. Dalam situasi Jabatan Pertanian, pengurus harus lebih bersifat terbuka dalam hubungan komunikasi bersama pegawai. Mempunyai sifat keterbukaan bukan sahaja mendekatkan hubungan antara pemimpin dan pegawai malah akan meningkatkan motivasi pegawai untuk terus setia bersama organisasi.

Dalam analisis regresi berganda lain memberikan keputusan bahawa kontrak seimbang mempunyai hubungan yang signifikan dan mempunyai arah hubungan yang positif terhadap dimensi keterbukaan dalam gaya kepimpinan transformasi (Jadual 4.25). Seorang pemimpin akan berjaya membentuk komitmen yang tinggi pekerja bawahan apabila pekerja berkenaan menganggapnya sebagai seorang ketua yang boleh menerima dan menimbang pandangan dari pekerja bawahan. Pemimpin yang adil iaitu pemimpin yang menjalankan tanggungjawab-kontrak seimbang menimbulkan rasa hormat yang tinggi pekerja bawahannya dan dibalas dengan membentuk komitmen yang tinggi, di mana keterbukaan dalam menerima pendapat akan menerbitkan keadilan

dikalangan pekerja. Keadilan di sini ditunjukkan oleh pencapaian persetujuan bersama antara ketua dan kakitangan berkenaan sesuatu perkara.

Perkara ini sepertimana yang dinyatakan oleh Christopher, Arasanmi dan Aiswarya (2018) bahawa pekerja akan membentuk komitmennya apabila mereka yakin dengan persetujuan yang telah dibuat dengan majikan seperti pembayaran gaji dan kebajikan pekerja dijaga dalam organisasi. Ini disokong oleh Conway dan Briner (2005), yang menyatakan bahawa pekerja akan lebih bertanggungjawab dan fokus terhadap kerja mereka apabila dijanjikan ganjaran yang setimpal dengan apa yang mereka lakukan demi mencapai matlamat organisasi. Ganjaran yang setimpal ini adalah hasil perbincangan dan persetujuan antara ketua dan kakitangan.

Di Jabatan Pertanian, pekerja akan mengharapkan pihak pengurusan akan lebih memiliki keterbukaan dalam mengimbangi pekerjaan mereka di lapangan. Dengan kata lain, pihak pengurusan perlu sentiasa berbincang dan mengambil kira pandangan dari kakitangan terutama yang melakukan tugas-tugas lapangan berkenaan permasalahan petani dan pertanian. Sebagai contoh, walaupun dalam kontrak perkhidmatan awam telah menyatakan waktu kerja yang perlu dipatuhi oleh setiap pekerja namun berdasarkan keadaan persekitaran pekerjaan pegawai Jabatan Pertanian yang memerlukan mereka kadangkala perlu ke lapangan (*site visit*), seorang pengurus harus mempunyai sifat keterbukaan dalam waktu anjal kerja pegawai-pegawainya.

Sifat keterbukaan yang dipraktik oleh pengurus di Jabatan Pertanian telah mengimbangi komitmen pegawai pertanian untuk hadir menjalankan tugas di lapangan walaupun mereka ketahui kadangkala tiada bentuk ganjaran yang mereka akan terima dari pihak pengurusan. Ini kerana di dalam Perintah Am dan pekeliling-pekeliling JPA hanya menyatakan waktu tugas secara umum namun tiada menyatakan kebenaran melakukan waktu anjal bekerja. Sebagai contoh, pegawai yang mula bertugas pada jam 07.00 pagi akan berhenti rehat jam 11.00 pagi dan kembali bertugas semula pada jam 15.00 petang. Waktu ini amat bersesuaian kerana selari dengan masa para petani ke lapangan disebabkan cuaca yang panas diwaktu tengahari. Justeru itu, keterbukaan pengurus Jabatan Pertanian dalam mengatur jadual tugas yang baik meningkatkan komitmen pegawai bawahanya untuk terus bertugas. Perkara-perkara berkenaan input pertanian dan pengagihan input juga memerlukan perbincangan antara pihak pengurusan jabatan dan pegawai pertanian. Pegawai pertanian adalah individu yang rapat dengan petani dan memahami masalah petani berkenaan input dan pengagihan input pertanian.

Oleh yang demikian, pihak pengurusan jabatan perlu mempunyai sifat terbuka untuk mendengar laporan dari pegawai pertanian berkenaan penyelesaian permasalahan petani. Jika ini tidak berlaku, pegawai pertanian akan menghadapi kesukaran untuk berhadapan dan memberi penerangan kepada petani berkenaan penyelesaian masalah pertanian yang tidak menepati kehendak petani. Oleh yang demikian, pegawai tidak merasakan keadilan (kontrak keseimbangan) ditunjukkan

oleh pihak pengurusan berkenaan masalah tugas mereka yang sering berhadapan dengan rungutan petani akibat dari sifat ketiadaan keterbukaan pihak pengurusan dalam menyelesaikan masalah para petani.

#### **5.2.4 Untuk menentukan hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap kepimpinan transformasi.**

Dalam kajian ini menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi pemencaran kuasa psikologi mempunyai hubungan yang signifikan dengan dimensi kepimpinan transformasi. Dimensi pertama bagi pemencara kuasa psikologi adalah nilai sendiri. Nilai sendiri dilihat sebagai memahami kemampuan dalaman diri sendiri dalam menjalankan tanggungjawab terhadap tugas. Hasil daripada keputusan analisis regresi berganda dalam kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan dan mempunyai arah yang positif terhadap dimensi kesempurnaan dalam gaya kepimpinan transformasi.

Dalam persekitaran kerja di Jabatan Pertanian, setiap pengurus harus berpegang kepada nilai sendiri para pegawainya dalam pelaksanaan tugas yang diberikan terhadap mereka. Nilai sendiri merupakan aspek yang sentiasa dititikberatkan dalam diri setiap pekerja di Jabatan Pertanian. Kesempurnaan seorang pengurus yang sentiasa mengambil berat tentang pekerjaannya terutamanya dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan supaya mereka dapat mencapai objektif organisasi dengan baik.

Di Jabatan Pertanian, seorang pengurus masih terikat dalam kontrak perkhidmatannya. Apabila pengurus hendak mencapai KPI daerahnya, maka mereka tidak boleh membiarkan nilai sendiri pegawai pertanian jagaannya lemah kerana mereka merupakan barisan hadapan yang memberi perkhidmatan kepada petani contohnya pegawai yang bertugas di ladang akan berhadapan dengan kerenah petani, maka itu mereka harus mempunyai nilai sendiri yang kuat dalam menjalankan tanggungjawabnya memenuhi tuntutan para petani. Oleh yang demikian, nilai sendiri para pegawai pertanian berlaku di dalam proses kerja di Jabatan Pertanian. Amalan gaya kesempurnaan dalam pengurusan oleh pengurus Jabatan Pertanian membuktikan bahawa nilai sendiri mempunyai kesan yang signifikan terhadap sifat kesempurnaan dalam gaya kepimpinan transformasi di Jabatan Pertanian.

Dimensi kedua adalah penentuan sendiri. Dapatan analisis regresi telah menunjukkan bahawa penentuan sendiri memberi kesan yang signifikan dan arah hubungan yang positif terhadap gaya keterbukaan dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi di Jabatan Pertanian. Penentuan sendiri dilihat sebagai tingkah laku pembuatan keputusan para pegawai pertanian dalam tugasannya bagi mencapai sesuatu matlamat dan objektif dalam organisasi. Dimensi penentuan sendiri mendorong pengurus supaya berkongsi kuasa bersama para pegawai bawahannya dalam pembuatan keputusan dalam tugas yang dikendalikan oleh pegawai pertanian. Ianya bertujuan sebagai pencetus bagi meningkatkan komitmen dalaman pegawai pertanian. Ini kerana mereka ini lebih tahu keadaan

situasi yang sebenar dalam memutuskan sesuatu perkara kerana mereka lebih dekat dengan sesuatu keadaan. Sifat keterbukaan pengurus pertanian dalam menerima cadangan dan komen pekerja bawahannya membentuk hubungan positif antara kedua-dua mereka. Malah keterbukaan pengurus dalam perkongsian kuasa telah meningkatkan komitmen pegawai terhadap Jabatan Pertanian disebabkan mereka merasai sumbangan mereka dihargai oleh organisasi.

Keputusan daripada kajian ini selari dengan Teori Kepimpinan Transformasi yang menekankan peranan pemencaran kuasa psikologi sebagai mekanisme utama dalam membangunkan komitmen kepada objektif organisasi (Avolio, 1999; Bass, 1999; Yulk, 1998). Oleh sebab penentuan sendiri ini akan mendorong peningkatan komitmen pekerja maka setiap pengurus telah mempraktikkan penentuan sendiri terhadap pegawai pertanian di bawah jagaannya bagi meningkatkan komitmen mereka melalui pemencaran kuasa psikologi dalam bidang tugas para pegawai pertanian. Dalam pelaksanaan perkongsian kuasa ini juga akan meningkatkan kesetiaan para pegawai terhadap organisasi. Oleh sebab itu, penentuan sendiri memberi kesan yang signifikan kepada gaya keterbukaan pengurusan di organisasi Jabatan Pertanian.



### **5.2.5 Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti.**

Objektif kajian yang kelima adalah mengenai hubungan dimensi kepimpinan transformasi terhadap dimensi niat untuk pusing ganti. Dalam keputusan kajian ini sepertimana Jadual 4.26 mendapati bahawa dimensi pertama kepimpinan transformasi iaitu kesempurnaan mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap nilai komitmen ( $\beta = 0.689$ ,  $p < 0.05$ ). Manakala keputusan kajian kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal seperti dalam Jadual 4.27 mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap komitmen untuk kekal ( $\beta = 0.389$ ,  $p < 0.05$ ).

Bagi keputusan analisis berganda dimensi kedua kepimpinan transformasi iaitu keterbukaan mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap nilai komitmen ( $\beta = 0.181$ ,  $p < 0.05$ ) sepertimana dalam Jadual 4.28. Manakala keputusan kajian keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal seperti dalam Jadual 4.29 mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap komitmen untuk kekal ( $\beta = 0.258$ ,  $p < 0.05$ ).

Keputusan di atas menunjukkan amalan kepimpinan transformasi di dalam organisasi memberi kesan yang positif terhadap organisasi dan menurunkan niat untuk pusing ganti di kalangan pekerja. Keputusan ini selari dengan kajian lepas DeGroot et al., (2000); Gill et al., (2011) dan Sang dan Yean (2012). Kepimpinan transformasi dijelaskan sebagai keupayaan seseorang pemimpin mengubah sifat-

sifat negatif kepada sifat-sifat yang positif (Antonakis, 2014). Ianya sepertimana yang ditakrifkan oleh Bass (1995), kepimpinan transformasi ditakrifkan sebagai gelagat kepimpinan seorang pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya yang akan menerbitkan rasa kepercayaan, kesetiaan dan hormat kepada pemimpin dengan kaedah memberi inspirasi kepada pekerja melalui motivasi, moral dan pengaruh ke atas sikap pekerja. (Antonakis et al., 2003; Northouse, 2001).

Dalam erti kata lain, kepimpinan transformasi ini adalah satu gaya kepimpinan yang digunakan untuk mengubah sifat dan cara berfikir pekerja di tempat kerja kepada gaya kerja yang positif. Perubahan ini juga menghasilkan kepada perubahan budaya kerja yang lebih terarah kepada kepimpinan melalui tauladan di dalam organisasi. Carlson dan Perrewé (1995) telah menyatakan bahawa kepimpinan transformasi memerlukan pemimpin yang mempunyai wawasan, keyakinan diri, mempunyai kekuatan dalaman yang tinggi untuk mencapai matlamat organisasi dan bukannya untuk populariti diri sendiri. Sepertimana yang dinyatakan oleh Sosik (1997), pemimpin dengan gaya kepimpinan transformasi bukan sahaja mendorong pekerja untuk memenuhi jangkaan prestasi malah dapat melepasi prestasi yang dijangkakan itu. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi lebih membentuk kepada penyelesaian permasalahan melalui kata-kata yang menyokong pekerja, penghuraian penyelesaian melalui pemencaran kuasa dan meningkatkan motivasi pekerja bagi memastikan pekerja berada di prestasi tinggi.

Di Jabatan Pertanian, pengurus yang mempraktikkan gaya kepimpinan transformasi lebih disenangi oleh pegawai-pegawai jagaannya. Kesempurnaan merupakan gabungan dari dimensi karisma dan motivasi inspirasi yang melambangkan pemimpin itu bertindak sebagai *role model* kepada pekerja bawahannya. Kesempurnaan ini merujuk kepada rasa kekaguman dan penghormatan pekerja terhadap seseorang pemimpin itu atas sifat-sifat keperibadiannya yang baik. Pemimpin ini berkebolehan untuk membangkitkan keyakinan diri, emosi, kepercayaan, semangat, kebanggaan diri dan rasa optimis di kalangan pengikutnya. Manakala bagi dimensi keterbukaan pula ianya merupakan gabungan dimensi pertimbangan individu dan stimulasi intelektual yang mana seseorang pemimpin itu lebih terbuka menerima perubahan atau cadangan dari pihak lain seperti cadangan rakan sekerja atau pekerja bawahannya bagi membentuk hubungan dua hala (*reciprocal*) iaitu saling percaya mempercayai antara satu sama lain.

Di Jabatan Pertanian, pekerja sentiasa mengharapkan pengurus memiliki kesempurnaan dan keterbukaan dalam mengimbangi pekerjaan mereka di lapangan. Dengan kata lain, pihak pengurusan perlu sentiasa berbincang dan mengambil kira pandangan dari kakitangan terutama yang melakukan tugas-tugas lapangan berkenaan permasalahan petani dan pertanian. Sebagai contoh, walaupun dalam kontrak perkhidmatan awam telah menyatakan waktu kerja yang perlu dipatuhi oleh setiap pekerja namun berdasarkan keadaan persekitaran pekerjaan pegawai Jabatan Pertanian yang memerlukan mereka kadangkala perlu

ke lapangan (*site visit*), seorang pengurus harus mempunyai sifat kesempurnaan dan keterbukaan dalam waktu anjal kerja pegawai-pegawainya. Sifat kesempurnaan dan keterbukaan yang dipraktik oleh pengurus di Jabatan Pertanian telah mengimbangi komitmen pegawai pertanian untuk hadir menjalankan tugas di lapangan walaupun mereka ketahui kadangkala tiada bentuk ganjaran yang mereka akan terima dari pihak pengurusan.

Ini kerana di dalam Perintah Am dan pekeliling-pekeliling JPA hanya menyatakan waktu tugas secara umum namun tiada menyatakan kebenaran melakukan waktu anjal bekerja. Sebagai contoh, pegawai yang mula bertugas pada jam 07.00 pagi akan berhenti rehat jam 11.00 pagi dan kembali bertugas semula pada jam 15.00 petang. Waktu ini amat bersesuaian kerana selari dengan masa para petani ke lapangan disebabkan cuaca yang panas diwaktu tengahari. Justeru itu, kesempurnaan dan keterbukaan pengurus Jabatan Pertanian dalam mengatur jadual tugas yang baik meningkatkan komitmen pegawai bawahanya untuk terus bertugas.

#### **5.2.6 Untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara dalam hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.**

Objektif kajian yang keenam adalah mengenai pengaruh kepimpinan transformasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan kontrak psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.

Dapatan analisis regresi berganda sepertimana yang ditunjukkan di dalam Jadual 4.30 menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi iaitu kesempurnaan menjadi pengantara yang signifikan kepada hubungan antara kontrak transaksi dan nilai komitmen. Hubungan ini adalah separa pengantara dan arah negatif. Bagi kontrak transaksi yang menjurus kepada kontrak jangka pendek dan penawaran bentuk ganjaran iaitu seperti pemberian gaji oleh majikan dan ganjaran-ganjaran lain seperti bonus, kerja lebih masa dan lain-lain. Imbuhan-imbuhan sebegini yang baik daripada majikan akan memotivasikan para pekerja dan meningkatkan nilai komitmen mereka dalam tugas yang diberikan. Sebaliknya jika berlakunya pelanggaran dalam kontrak transaksi ini maka perkara-perkara yang negatif berkemungkinan akan berlaku seperti gelagat yang menyimpang akibat nilai komitmen yang rendah lantas menjejaskan produktiviti organisasi. (Blomme et al., 2010). Malah menurut Rousseau (1989), pelanggaran kontrak psikologi boleh menyebabkan reaksi emosi yang kuat seperti kemarahan, kebencian dan rasa ketidakadilan.

Di situasi Jabatan Pertanian, seorang pengurus dalam Jabatan Pertanian tiada mempunyai kuasa dalam segi penawaran kontrak perkhidmatan pegawai-pegawai pertanian dibawah jagaannya disebabkan segala bentuk penawaran kontrak perkhidmatan dilakukan oleh ibu pejabat Jabatan Pertanian. Justeru itu, elemen ini berkemungkinan boleh dijadikan rujukan kepada Jabatan Pertanian untuk disemak semula agar nilai komitmen pegawai-pegawai pertanian kembali kepada positif sebagai contoh memberi sedikit kuasa kepada pengurus dalam segi

keputusan pemberian ganjaran kepada pegawai bawah jagaannya. Ini memberi maksud apabila pengurus yang mempunyai sifat kesempurnaan di beri kuasa mengikut prosedur yang dipersetujui antara pekerja dan majikan, maka pengurus akan di lihat lebih perihatin kepada pekerja bawahannya. Oleh itu, jika terdapat kesempurnaan pengurus sebagai pengantara memainkan peranannya, maka kontrak transaksi akan meningkatkan nilai komitmen pegawai pertanian.

Dalam persekitaran organisasi Jabatan Pertanian, pengurus memainkan peranan penting dalam perihai pegawai pertanian dibawah jagaannya. Dengan amalan gaya kesempurnaan seorang pengurus mentransformasikan pegawai-pegawai bawahannya daripada sifat negatif kepada positif akan berupaya membawa perubahan budaya yang dipimpin dalam organisasi. Pengurus ini berupaya membentuk kepercayaan, kesetian dan rasa hormat kepada organisasi. Inilah merupakan gaya kesempurnaan tingkah laku kepimpinan yang berupaya mewujudkan hubungan dengan pengikutnya hasil daripada keberkesannya memberi inspirasi melalui motivasi, moral dan pengaruh ke atas sikap pekerja. Oleh itu, kesempurnaan kepimpinan menjadi pengantara penting antara hubungan kontrak transaksi dan nilai komitmen pegawai pertanian di dalam Jabatan Pertanian.

Daripada keputusan analisis regresi lain kesempurnaan merupakan pembolehubah pengantara yang signifikan terhadap kesan kontrak transaksi dan komitmen untuk kekal. Hubungan ini adalah hubungan yang separa pengantara

dan mempunyai arah pengaruh yang negatif (Jadual 4.31). Kontrak transaksi bersifat jangka pendek yang lebih terfokus kepada ganjaran ekonomi. Di sini pekerja akan melihat apa yang boleh mereka terima dalam masa pendek sebagai ganjaran terhadap pertukaran kerja-kerja yang mereka lakukan. Manakala pemimpin kesempurnaan merujuk kepada rasa kekaguman dan penghormatan pengikut terhadap seseorang pemimpin atas sifat-sifat keperibadiannya yang baik dalam menjalankan tanggungjawabnya sebagai seorang pemimpin terhadap organisasi. Pemimpin ini berkebolehan untuk membangkitkan keyakinan diri, emosi, kepercayaan, semangat, kebanggaan diri dan rasa optimis di kalangan pengikutnya serta berintegriti terhadap organisasi.

Di situasi Jabatan Pertanian, ada pegawai yang mengambil mudah untuk memperolehi ganjaran seperti menipu dalam tuntutan kerja lebih masa, ponteng kerja seperti datang awal untuk merakam waktu kerja kemudian tiada di tempat tugas, cuti sakit dan cuti kecemasan yang diragui statusnya. Seorang pengurus yang mempunyai kesempurnaan akan menjalankan tanggungjawabnya sebagai pemimpin dengan penuh integriti. Pengurus ini tidak akan membenarkan perkara gelagat menyimpang pegawainya berlaku dalam Jabatannya. Maka itu ianya menimbulkan rasa ketidakpuasan hati di kalangan segelintir pegawai yang mengakibatkan komitmen untuk kekal mereka menurun.

Ini selari dengan kajian Shore dan Tetrick (1994), sebarang pertikaian dan ketidakpuasan berlaku di antara majikan dan pekerja dalam organisasi akan

menurunkan prestasi kerja mereka. Ini membuktikan bahawa apabila terdapat pengaruh kesempurnaan kepimpinan yang baik dalam organisasi maka pekerja-pekerja yang mempunyai gelagat menyimpang dalam diri mereka akan menurunkan komitmen untuk kekal dalam organisasi yang disertainya. Maka itulah kontrak transaksi dalam kajian ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen untuk kekal sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 4.31. Perkara ini berkemungkinan membuatkan pegawai pertanian merasakan diri mereka tidak mempunyai peluang untuk menambah pendapatan bulanan dari kerja lebih masa atau ponteng kerja untuk membuat kerja luar lalu membuatkan komitmen untuk kekal mereka menurun. Oleh itu, pengurus perlulah sentiasa peka dan menggunakan kesempurnaan kepimpinannya untuk menangani situasi sebegini agar komitmen untuk kekal pegawai pertanian tidak menurun.

Daripada dapatan analisis regresi juga menunjukkan bahawa keterbukaan mempunyai kesan yang signifikan sebagai hubungan yang separa pengantara dengan kontrak hubungan dan nilai komitmen. Dalam kontrak hubungan, kedua-dua pihak iaitu pekerja dan majikan berharap dapat membentuk hubungan timbal balik (*reciprocal*) diantara satu sama lain (Rousseau, 2000). Keputusan ini membawa maksud bahawa apabila pekerja mempunyai kontrak hubungan yang tinggi dan di sokong dengan keterbukaan kepimpinan seseorang pengurus, maka semakin tinggi nilai komitmen pekerja berkenaan di dalam organisasi (Jadual 4.32).



Di situasi Jabatan Pertanian, pegawai pertanian akan menunjukkan nilai komitmen yang tinggi melalui hubungan kesetiaan mereka terhadap Jabatan sebagai pertukaran kepada keadilan yang diberikan oleh pihak pengurusan dalam menjamin hak pekerjaan pekerja termasuklah faedah dan keselamatan pekerjaan. Walaubagaimana pun nilai komitmen ini akan menjadi lebih baik jika sekira ada pengantara keterbukaan seorang pengurus yang lebih terbuka menerima perubahan atau cadangan dari pegawai pertanian seperti cadangan atau budi bicara dalam pembuatan keputusan ke atas pekerja bawahannya bagi membentuk hubungan dua hala (*reciprocal*) iaitu saling percaya mempercayai antara satu sama lain. Sebagai contoh jika ada mana-mana pegawai pertanian yang ingin pelepasan waktu kerja lebih awal atas sebab-sebab tertentu maka seorang pengurus yang mempunyai sifat keterbukaan yang bijak menggunakan budi bicaranya menggunakan kuasa yang di pertanggungjawabkan keatasnya tanpa menjejaskan operasi organisasi. Sikap tolak ansur kedua pihak antara pegawai pertanian dan pengurus akan menghasilkan kontrak hubungan yang baik dan akan meningkatkan nilai komitmen mereka dengan lebih baik lagi terhadap organisasi. Ini selari dengan Montes dan Irving (2008) yang menyatakan pelanggaran dalam kontrak hubungan berupaya menurunkan nilai komitmen sekiranya nilai tahap kepercayaan pekerja ke atas pengurusan menjadi rendah.

**5.2.7 Untuk menentukan hubungan kepemimpinan transformasi sebagai pembolehubah pengantara dalam hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.**

Objektif kajian yang ketujuh adalah mengenai pengaruh kepemimpinan transformasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti.

Dalam analisis regresi berganda Jadual 4.30 juga menunjukkan kesempurnaan mempunyai pengaruh pengantara yang signifikan kepada hubungan antara nilai sendiri dan nilai komitmen. Hubungan ini adalah separa pengantara dan arah positif. Nilai sendiri ditakrifkan sebagai kemampuan seseorang individu memahami kemampuan dalaman dirinya dalam menjalankan tanggungjawab yang diamanahkan. Ini menunjukkan seseorang individu itu perlu mempunyai kecekapan atau kemampuan untuk menyesuaikan keadaannya dalam menjalankan tanggungjawabnya kepada organisasi. Pekerja perlu memahami keperluan kuasa dan autoriti berkenaan tugasnya serta mengetahui dengan jelas garisan autoriti (*line of authority*) antara tugasnya dan kuasa ketuanya. Kesedaran pekerja berkenaan terhadap kesan kuasa dan autoriti yang diturunkan kepadanya akan membuatnya lebih bertanggungjawab berkenaan tugasnya terhadap matlamat organisasi.

Di Jabatan Pertanian, seorang pengurus masih terikat dalam kontrak perkhidmatanya. Di situasi Jabatan Pertanian, pengurus berjaya mendekati

pegawai pertanian dalam meningkatkan nilai komitmen. Nilai sendiri merupakan aspek yang sentiasa dititikberatkan dalam diri setiap pekerja di Jabatan Pertanian. Kesempurnaan seorang pengurus untuk menjaga keadilan dalam berkongsi kuasa dalam pembuatan keputusan bersama pegawai pertanian dalam sesuatu perkara di lihat dapat meningkatkan nilai komitmen mereka. Sebagai contoh dalam pembuatan keputusan pemilihan baja diberi peluang kepada pegawai dengan menurunkan sedikit kuasa kepada pegawai pertanian untuk mencadangkan pilihan baja yang baik untuk digunakan oleh para petani kerana pegawai pertanian ini lebih mahir dalam bidang ini. Sifat kesempurnaan pengurus dengan pegawai bawahannya akan meningkatkan nilai komitmen mereka. Ini selari dengan kenyataan Bass (1985) bahawa seorang pemimpin yang sentiasa memberi maklumat yang betul, memberi sokongan dan dorongan akan meningkatkan nilai komitmen dalam menjalankan tugas-tugas dalam organisasi. Oleh itu kesempurnaan pengurus dalam nilai sendiri akan memberi nilai positif kepada Jabatan Pertanian.

Kesempurnaan juga telah menunjukkan kesan pengantara yang signifikan antara nilai sendiri dan komitmen untuk kekal serta menunjukkan hubungan langsung dan arah positif. Nilai sendiri ditakrifkan sebagai kemampuan seseorang individu memahami kemampuan dalaman dirinya dalam menjalankan tanggungjawab yang diamanahkan. Ini menunjukkan bahawa seseorang individu itu telah mempunyai kecekapan atau kemampuan untuk menyesuaikan keadaannya dalam menjalankan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Pekerja

yang mempunyai nilai sendiri yang kuat, apabila ianya di hubungkan dengan kesempurnaan kepimpinan yang baik dari seorang pengurus sebagai pengantara maka prestasinya akan meningkat terhadap organisasi.

Ini kerana pengurus yang mempunyai kesempurnaan dalam tanggungjawabnya sebagai pengurus akan berlaku adil dalam soal-soal peluang kerjaya terhadap pekerja yang mempunyai nilai sendiri yang tinggi. Sebagai contoh dalam penilaian prestasi pekerja, pengurus akan memberi markah yang tinggi kepada mana-mana pekerja yang mempunyai nilai sendiri yang tinggi atas sifat kesempurnaannya sebagai seorang pemimpin. Manakala dari sudut pekerja, mereka akan lebih menghormati pengurus berkenaan lantas membuatkan komitmen untuk kekal mereka semakin tinggi.

Di Jabatan Pertanian, seorang pengurus yang berintegriti yang mempunyai nilai kesempurnaan sebagai pemimpin menjadi pengantara nilai sendiri pegawai pertanian dan komitmen untuk kekal di dalam Jabatan Pertanian. Ini bermakna tanpa ketua yang sempurna, pegawai pertanian yang mempunyai nilai sendiri tinggi akan rasa mereka tidak dihargai yang akhirnya menyebabkan komitmen untuk kekal mereka menurun. Ini sepertimana berlaku dalam Jabatan Pertanian di mana ada pegawai pertanian yang berkebolehan dan sentiasa memberi idea pembangunan sebelum ini kini menjadi seorang pekerja yang "pasif" apabila cadangan-cadangan penambahbaikan dicadangkan kurang di beri perhatian oleh pengurus.

Manakala daripada dapatan analisis regresi lain menunjukkan bahawa kesempurnaan sebagai pengantara dengan penentuan sendiri dan komitmen untuk kekal seperti yang ditunjukkan oleh Jadual 4.31. Hubungan ini adalah hubungan langsung dan arah positif. Keputusan ini membawa maksud bahawa apabila pekerja mempunyai penentuan sendiri yang tinggi dan di sokong dengan kesempurnaan pemimpin yang baik, maka semakin tinggi komitmen untuk kekal pekerja berkenaan di dalam organisasi.

Di Jabatan Pertanian, pegawai pertanian yang cekap dalam penentuan kendirinya dalam tugas-tugas yang di amanahkan kepadanya menjadi semakin kuat komitmen untuk kekal di dalam organisasi apabila mempunyai seorang pengurus yang mempunyai kesempurnaan dalam kepimpinannya. Sebagai contoh seorang pegawai pertanian yang dekat dengan petani lebih tahu dalam penentuan kendirinya dalam mencadangkan baja yang sesuai untuk kegunaan petani. Pembuatan keputusannya dalam perihal ini tidak akan berjaya jika sekiranya pegawai pertanian berkenaan tidak di sokong dengan seorang pengurus yang sempurna kepimpinannya. Jika sekiranya ianya berlaku, pegawai pertanian berkenaan akan berasa malu dengan petani. Ini kerana mereka ini sentiasa berada dekat dan sentiasa berhadapan dengan para petani yang akhirnya akan menurunkan komitmen untuk kekal mereka bersama Jabatan Pertanian disebabkan rasa malu dan motivasi yang rendah.

Keputusan regresi juga menunjukkan bahawa keterbukaan juga mempunyai kesan yang signifikan sebagai hubungan separa pengantara dengan nilai sendiri dan komitmen untuk kekal sepertimana dalam Jadual 4.33. Pekerja yang memahami kekuatan yang ada dalam dirinya pasti menjalankan tugas kerja yang baik. Mereka ini telah mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri mereka dan jika sekiranya kelemahan yang ada itu di sokong dengan sikap keterbukaan seorang pemimpin maka ianya akan menjalinkan hubungan yang lebih baik antara kedua-dua pihak yang akhirnya akan meningkatkan komitmen untuk kekal pekerja bersama organisasi. Sebagai contoh dalam sesuatu tugas yang pekerja tidak mempunyai kemahiran untuk melakukannya maka seseorang pengurus harus terbuka menerima kelemahan pekerja berkenaan dan mencari penyelesaian lain bagi menampung kelemahan yang sedia ada seperti memberi latihan kemahiran kepada pekerja berkenaan agar mereka menjadi mahir. Sikap keterbukaan pemimpin menerima kelemahan nilai sendiri mana-mana pekerja inilah akan membentuk hubungan yang positif antara kedua-dua pihak lantas membentuk komitmen untuk kekal yang tinggi.

Di Jabatan Pertanian, seorang pengurus yang menerima kelemahan nilai sendiri mana-mana pegawai pertanian jagaannya dengan sifat keterbukaan akan meningkatkan imej beliau di mata pegawai pertanian berkenaan. Apa kan lagi sekiranya kelemahan nilai sendiri pegawai berkenaan di pertingkatkan oleh pengurus berkenaan, maka hubungan ini akan menjadi lebih sentimental dan positif yang membantu komitmen untuk kekal pegawai pertanian bersama Jabatan.

Pengurus di Jabatan Pertanian yang berintegriti dan amanah ini menjalankan tanggungjawabnya mengenal pasti kekurangan nilai sendiri mana-mana pegawai pertaniannya untuk di hantar menjalani latihan bagi mempertingkatkan kecekapan dan kemahiran yang diperlukan Jabatan. Sikap sebegini akan mencerminkan sikap ambik berat pengurus terhadap pegawai berkenaan dan membuatkan pegawai berkenaan rasa dihargai oleh organisasi. Ini bermakna tanpa pengurus yang terbuka, pegawai pertanian yang mempunyai nilai sendiri yang rendah tidak akan rasa mereka di hargai yang akhirnya akan menyebabkan komitmen untuk kekal mereka menurun.

Akhir sekali dalam keputusan regresi kesempurnaan juga telah menunjukkan kesan pengantara yang signifikan antara penentuan sendiri dan komitmen untuk kekal serta menunjukkan hubungan langsung dan arah positif sepertimana dalam Jadual 4.31. Pekerja yang mempunyai penentuan sendiri yang cekap, apabila ianya di hubungkan dengan kesempurnaan kepimpinan yang baik dari seorang pengurus sebagai pengantara maka prestasinya akan meningkat terhadap organisasi.

Di Jabatan Pertanian, pengurus yang mempunyai kesempurnaan dalam tanggungjawabnya sebagai pengurus akan sentiasa peka dalam soal-soal perkongsian kuasa terhadap pekerja yang mempunyai penentuan sendiri yang tinggi. Sebagai contoh dalam pengagihan baja, pengurus akan berkongsi kuasa bersama pekerjanya yang mempunyai penentuan sendiri yang cekap kerana

mereka ini lebih berpengalaman daripada pengurus dalam membuat keputusan pemilihan baja yang baik. Manakala dari sudut pekerja, mereka akan lebih menghormati pengurus berkenaan lantas membuatkan komitmen untuk kekal mereka semakin tinggi.

Kajian ini telah mendedahkan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan pengantara antara gabungan dimensi pemencaran kuasa psikologi terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Oleh yang demikian, objektif kajian iaitu untuk mengkaji pengaruh kepimpinan transformasi sebagai pemboleh ubah dalam hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh bersandar telah dicapai.

### **5.3 Implikasi Kajian**

Bahagian ini membincangkan tentang implikasi teori daripada keputusan yang telah didedahkan dalam kajian ini dan menonjolkan implikasi praktikal untuk Jabatan Pertanian dalam menguruskan niat untuk pusing ganti di kalangan pekerja. Cadangan telah dikemukakan kepada Jabatan Sumber Manusia untuk memilih jalan yang sesuai dalam mengendalikan niat untuk pusing ganti supaya setiap gerak sikap dan tingkahlaku yang dipamerkan oleh pekerja dapat di kesan lebih awal bagi mencari penyelesaian secara adil dan saling menguntungkan bagi kedua-dua pihak iaitu pekerja dan majikan di tempat kerja. Dalam bahagian ini, penyelidik menyatakan berkaitan dengan batasan kajian serta cadangan yang akan diberikan kepada penyelidik masa depan yang mempunyai kepentingan untuk



menjalankan penyelidikan dalam pengurusan niat untuk pusing ganti atau mana-mana bidang yang berkaitan.

### **5.3.1 Implikasi Organisasi**

Bahagian ini akan menceritakan kesan yang berlaku terhadap organisasi daripada dapatan kajian.

#### **5.3.1.1 Niat untuk pusing ganti di kalangan pegawai pertanian di Jabatan Pertanian**

Sepertimana yang dinyatakan sebelum ini, niat untuk pusing ganti berlaku apabila timbul perasaan dalam hati seseorang pekerja untuk meninggalkan organisasi dalam masa terdekat. Dalam organisasi Jabatan Pertanian, pihak pengurusan akan menghadapi permasalahan apabila niat untuk pusing ganti ini timbul di antara kalangan pegawai-pegawai pertanian sedia ada kerana ianya berupaya menurunkan prestasi dan produktiviti organisasi. Berdasarkan analisis faktor dan ujian kebolehpercayaan dalam kajian ini menunjukkan bahawa terdapat dua niat untuk pusing ganti yang wujud di Jabatan Pertanian iaitu nilai komitmen dan komitmen untuk kekal.

Nilai komitmen boleh dijadikan sebagai penanda aras dalam penentuan kepada pegawai-pegawai pertanian dari sudut melihat ketekunan mereka melalui gaya sikap dan tingkahlaku yang dipamerkan di tempat kerja untuk melihat tanda-tanda timbulnya niat untuk pusing ganti. Pengurus berupaya mengenal pasti pegawai-pegawai pertanian yang mempunyai niat untuk pusing ganti apabila nilai

komitmen para pegawai menunjukkan adanya tanda-tanda sikap dan tingkahlaku yang negatif terhadap organisasi seperti ponteng kerja, vandalisma dan sebagainya.

Manakala komitmen untuk kekal dilihat sebagai satu perkara yang mempengaruhi pekerja untuk kekal dalam sesebuah organisasi. Kebiasaannya, pekerja mempunyai hasrat untuk kekal dalam organisasi sekiranya mereka merasakan masa depan mereka terjamin dan berkembang seperti kenaikan gaji, pangkat, ganjaran dan lain-lain. Walaupun peluang-peluang ini agak terhad di dalam Jabatan Pertanian, pengurus yang bijak menggunakan kuasa psikologi berupaya memotivasi para pegawai untuk memberikan komitmen untuk kekal bersama organisasi. Pengurus yang cekap akan bermain kuasa pemencaran kuasa psikologi dengan berkongsi kuasa pengurusan akan membuatkan pegawai berasa lebih bertanggungjawab lantas meningkatkan komitmen untuk kekal mereka keatas organisasi. Sebagai contoh menggalakkan keterlibatan para pegawai dalam memberi atau mendapatkan idea-idea dalam proses membuat keputusan tertentu untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan organisasi.

Analisis faktor juga dilakukan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mewakili pemboleh ubah tidak bersandar yang dikaji dalam kajian ini. Hasil daripada analisis faktor telah menunjukkan bahawa terdapat lima dimensi yang merangkumi kontrak psikologi iaitu transaksi, hubungan, seimbang, peralihan dan peluang. Manakala pemencaran kuasa psikologi diwakili oleh dua dimensi iaitu

nilai sendiri dan penentuan sendiri. Untuk mengkaji pengaruh faktor-faktor ini, kajian ini telah menjalankan analisis regresi berganda. Secara umumnya, daripada keputusan analisis regresi berganda telah menunjukkan bahawa nilai F untuk menguji signifikansi model kajian ini yang melibatkan kesan pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar yang melibatkan dimensi niat untuk pusing ganti iaitu nilai komitmen dan komitmen untuk kekal adalah signifikan. Keputusan ini telah membuktikan bahawa model kerangka kajian untuk kajian ini menunjukkan kesan yang signifikan antara nilai komposit linear pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar. Oleh yang demikian, kesan interaksi faktor-faktor yang mewakili pemboleh ubah tidak bersandar dalam model dipengaruhi niat untuk pusing ganti dengan ketara.

Kajian ini menunjukkan bahawa kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi cenderung mempengaruhi nilai komitmen dan komitmen untuk kekal di dalam organisasi Jabatan Pertanian. Dalam persekitaran kerja di Jabatan Pertanian, pengurus perlu bertanggungjawab untuk melakukan aktiviti-aktiviti yang membawa kepada peningkatan produktiviti dan prestasi kerja yang tinggi di dalam organisasi Jabatan Pertanian. Justeru itu, nilai komitmen yang tinggi dan penanaman semangat komitmen untuk kekal sangat-sangatlah ditekankan keatas para pegawai pertanian bagi memastikan seseorang pengurus mencapai apa jua perancangan dasar organisasi Jabatan Pertanian.

Oleh itu, kecekapan kepimpinan seseorang pengurus dalam meningkatkan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal sangat-sangat di perlukan dalam amalan pengurusan organisasi. Nilai komitmen bertindak seperti satu kuasa psikologi yang berupaya mendorong sikap dan tingkah laku para pegawai pertanian menjadi positif apabila para pegawai berpuas berpuas hati dengan faktor-faktor tertentu seperti gaji, faedah, kepercayaan, persekitaran yang kondusif dan sebagainya.

Oleh itu, pelaksanaan apa jua program perlu dilakukan dengan kerjasama dari para pegawai pertanian supaya semua program berjalan dengan lancar. Ini menunjukkan bahawa pengurus akan menggunakan hubungan kerjasama dari pegawai pertanian untuk melancarkan pelaksanaan program-program tersebut. Maka, secara tidak langsung apabila program-program tersebut berjalan dengan lancar, pengurus akan dilihat sebagai pemimpin yang berjaya dalam kepimpinannya apabila berjaya mengekalkan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal para pegawainya. Ini jelas menunjukkan bahawa kepentingan dan keperluan seseorang pengurus Jabatan Pertanian untuk memahami perkara-perkara yang meningkat dan menurunkan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal ke atas organisasi.

Dalam kajian ini, penyelidik menganggap bahawa gaya kepimpinan tranformasi akan menjadi faktor perantara terhadap hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar. Hasil keputusan daripada

analisis regresi berganda telah menunjukkan bahawa gaya kepimpinan tranformasi menjadi faktor perantara kepada pengaruh kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal.

Ini menunjukkan bahawa apabila seseorang pengurus yang mengamalkan pengurusan gaya kepimpinan tranformasi, maka pengurus akan dapat melakukan perubahan dalam pengurusannya dalam membentuk kepercayaan dan motivasi pegawai jagaannya terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal.

Ini berlaku di dalam organisasi Jabatan Pertanian yang mana pihak pengurusan atasan sentiasa memastikan setiap pengurus mempunyai kriteria-kriteria seorang pemimpin yang baik seperti jujur, komited, setia, tegas dan penyayang. Oleh yang demikian, kewujudan pengurus yang bersedia mengamal gaya kepimpinan transformasi akan membawa kepada kekurangan kesan niat untuk pusing ganti untuk berlaku di dalam organisasi Jabatan Pertanian.

#### **5.3.1.2 Implikasi kepada Jabatan Pertanian**

Tujuan utama niat untuk pusing ganti boleh dilihat kepada dua sudut iaitu sudut positif dan negatif. Kajian lepas telah menunjukkan bahawa niat untuk pusing ganti memberi impak yang negatif kepada organisasi seperti nilai komitmen kurang terhadap tugas (Cole & Bruch, 2006), tidak ada kerjasama di kalangan pekerja, memperlahankan proses kerja dan merenggangkan hubungan antara

pekerja dan majikan (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Walau bagaimanapun, niat untuk pusing ganti juga memberi kesan yang positif pekerja di mana pekerja yang mempunyai niat untuk pusing ganti mempunyai sebab-sebab tertentu seperti mendapatkan kepuasan kerja (Spector & Micheals, 1986), meningkatkan prestasi kerja (Mobley et al, 1979) dan mencari pengalaman baru untuk meluaskan kerjaya pekerja (Jenkins, 1993).

Penggunaan kuasa dan authoriti adalah penting dalam mengawal niat untuk pusing ganti di tempat kerja. Ini kerana penggunaan kuasa dan authoriti yang salah boleh menyebabkan berlakunya niat untuk pusing ganti di kalangan pekerja. Dapatan kajian ini mempunyai beberapa implikasi praktis terhadap pengurus-pengurus Jabatan Pertanian untuk memastikan keharmonian industri wujud di kalangan pekerja dalam organisasi.

Berdasarkan kepada dapatan kajian, kesemua elemen kontrak psikologi seperti kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peralihan dan kontrak peluang adalah antara elemen yang akan dipertimbangkan oleh pengurus untuk memastikan persepsi niat untuk pusing ganti tidak timbul di kalangan pegawai. Pengurus-pengurus Jabatan Pertanian perlu mengambil kira akan kepentingan kontrak psikologi terutamanya kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang yang menunjukkan arah hubungan yang negatif.

Kajian ini menunjukkan kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang memberikan kesan terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal yang merupakan dimensi kepada niat untuk pusing ganti di dalam kajian ini. Arah kesan adalah negatif di mana ia membawa implikasi bahawa semakin tinggi kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang, maka semakin kurang pihak pengurusan memikirkan kepentingan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang merupakan satu perkara yang perlu diambil serius dalam pentadbiran kerana keputusan meminggirkannya akan menimbulkan persepsi niat untuk pusing ganti di kalangan para pegawai pertanian.

Apabila pengurus mengambil perhatian elemen kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang dalam pentadbiran mereka, maka secara tidak langsung pengurus dapat mengurangkan niat untuk pusing ganti pegawai-pegawai kerana mereka akan lebih berkomited dalam menjalankan tugas mereka di dalam organisasi. Perhatian dalam kewujudan kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang akan mendorong pengurus Jabatan Pertanian supaya sentiasa mengambil berat tentang tanggungjawab dan peranan kerja kerana ketiga-tiga elemen ini akan menjadi garis panduan dalam diri pengurus untuk menjalankan pentadbirannya memantau sikap dan gaya tingkahlaku yang berubah, contohnya dalam pengurusan pelaksanaan pertukaran pegawai dalaman. Sehubungan itu, apabila pengurus mengetahui elemen-elemen ini, maka pengurus berupaya

membuat jangkaan dari segi perubahan gaya sikap dan tingkahlaku pegawai melalui penunjukkan komitmen dalam organisasi.

Selain itu, pengurus yang memberi penekanan terhadap kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang dalam pentadbiran akan dapat menyakinkan pegawainya untuk memberi kerjasama dalam meningkatkan peroduktiviti dan prestasi di dalam organisasi. Kesan yang menunjukkan arah yang negatif memberi implikasi bahawa kontrak transaksi, kontrak peralihan dan kontrak peluang perlu diberi perhatian di dalam Jabatan Pertanian agar semua pekerjaan yang dilakukan melalui kerjasama pegawai dan pihak majikan bukan sahaja memberi keuntungan kepada pihak pengurusan tetapi memberi keuntungan kepada organisasi Jabatan Pertanian secara keseluruhan. Pengurus Jabatan Pertanian perlu memandangkan serius dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan kenaikan pangkat pegawai yang mana segala kenaikan pangkat perlu dilakukan dengan berdasarkan kepada gred prestasi pegawai seperti mana yang diperolehi di dalam laporan prestasi pegawai. Apabila pengurus mematuhi prosedur kenaikan pangkat ini dengan adil dan telus, maka pelaksanaan ini akan menunjukkan bahawa pengurus Jabatan Pertanian akan mendapat kepercayaan daripada pegawai-pegawai jagaannya.

Dalam kajian ini, kontrak hubungan mempunyai pengaruh yang positif ke atas nilai komitmen. Seperti mana yang dinyatakan sebelum ini, nilai komitmen merupakan tanda aras bagi mengetahui niat untuk pusing ganti. Ini penting kepada



pihak pengurus kerana kuasa dan autoriti perlu dimenifestasikan kepada pekerja supaya pekerja akan menurut segala arahan yang diberikan oleh pihak pengurusan. Walau bagaimanapun pekerja akan bersetuju dengan kuasa dan autoriti pihak pengurusan jika semua kerja diagihkan kepada pekerja dengan cara yang adil iaitu dengan melihat kebolehan, deskripsi kerja dan spesifikasi kerja pekerja tersebut. Ini kerana setiap tugas yang diberikan kepada pekerja mestilah selaras dengan kebolehan dan kelayakan pekerja supaya tidak berlaku sebarang masalah semasa menjalankan tugas yang diberikan tersebut.

Manakala dari sudut penilaian prestasi pula, pengurus Jabatan Pertanian perlu menekankan aspek pengagihan dalam hasil prestasi pekerja di dalam organisasi, contohnya pengurus akan memberi penghargaan kepada pekerja bagi yang mencapai prestasi kerja yang cemerlang seperti kenaikan gaji dan pangkat, dan manakala pekerja yang tidak mencapai prestasi yang memuaskan akan dikenakan hukuman seperti amaran lisan. Oleh yang demikian, kontrak hubungan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan penilaian prestasi cenderung kepada keberkesanan dan kecekapan pegawai dalam melaksanakan tugas mereka. Secara tidak langsung, hasil keberkesanan dan kecekapan pegawai di dalam organisasi membolehkan pengurus Jabatan Pertanian mencapai kepentingan diri masing-masing, contohnya KPI daerah.

Menurut temubual penyelidik bersama beberapa pegawai pertanian menunjukkan bahawa terdapat kesalahan yang dilakukan oleh pihak majikan yang

mana mengagihkan tugas yang tidak bersesuaian kepada pegawai. Sebagai contoh pegawai yang mempunyai kepakaran tentang padi sekian lama ditukarkan ke bahagian lain seperti tanaman kontan. Pengagihan tugas yang kurang baik yang diberikan oleh pengurus akan menimbulkan masalah kepada pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik. Berdasarkan situasi tersebut, kajian ini mencadangkan kepada Jabatan Pertanian supaya menitikberatkan tentang kebolehan dan pengetahuan pegawai sebelum mengagihkan tugas kepada mereka. Selain itu, pengurus Jabatan Pertanian juga perlu meneliti terlebih dahulu berkenaan dengan selok-belok dan risiko tugas supaya pegawai tidak melakukan kesilapan atau teraniaya disebabkan oleh tugas dari pengurus mereka.

Kajian ini menunjukkan bahawa nilai sendiri dan penentuan sendiri mempunyai pengaruh yang signifikan dengan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Oleh itu, pengurus pertanian perlu mempunyai kebijaksanaan dalam nilai sendiri dalam penentuan sendiri dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Ini kerana dalam proses membuat keputusan pengurus perlu adil supaya segala keputusan yang dibuat dapat dihormati dan diterima oleh pekerja dengan baik. Ini menunjukkan bahawa pengurus perlu memberikan penekanan terhadap aspek etika terutamanya dalam membuat sebarang keputusan yang berkaitan dengan pekerja. Ini kerana pengurus perlu mempunyai etika kerja yang baik seperti jujur, komited, berdisiplin dan berpegang teguh kepada prosedur syarikat supaya pengurus dapat menjadi contoh "*role model*" kepada pekerja lain.

Seseorang pengurus yang beretika adalah pengurus yang sentiasa mengawal dirinya daripada melakukan sebarang kesalahan seperti mendedahkan hal-hal sulit syarikat kepada pekerja. Pada masa yang sama, pengurus juga perlu menitikberatkan tentang status quo mereka supaya dapat memelihara auhoriti di dalam organisasi. Apabila pengurus sentiasa mempraktikkan etika kerja dengan betul, maka segala isu-isu yang berkaitan dengan berat sebelah atau pilih kasih dapat dihindarkan dengan berkesan, contohnya dalam melaksanakan penilaian prestasi terhadap pekerja di dalam organisasi.

Dalam Jabatan Pertanian, nilai sendiri dan penentuan sendiri dipraktik di kalangan pengurus untuk memastikan segala arahan dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dapat diterima sepenuhnya oleh pekerja. Kebiasaanya kriteria yang diperlukan bagi melantik seseorang untuk memegang jawatan pengurus di Jabatan Pertanian adalah mempunyai pengalaman kerja sekurang-kurangnya lima tahun dalam pentadbiran dan mempunyai sijil kelayakan tertentu seperti syarat minima mempunyai Diploma. Selain itu, Jabatan Pertanian juga menitikberatkan tentang pembangunan modal insan seperti mengalakan pegawai-pegawai menimba ilmu pengetahuan seperti melanjutkan pelajaran dalam bidang perkursusan tertentu. Apabila pengurus Jabatan Pertanian yang akan dilantik mempunyai kriteria-kriteria yang diperlukan, maka pekerja akan lebih menghormati keputusan dan arahan yang diberikan di tempat kerja.

Dalam kajian ini, nilai sendiri juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap nilai komitmen. Oleh itu, pengurus Jabatan Pertanian perlu pandai mewujudkan hubungan dengan pekerja supaya pekerja akan mematuhi segala arahan yang diberikan oleh pengurus mereka. Secara tidak langsung, kesan tindakan ini akan memberi kelebihan kepada pengurus dalam mengawal pekerjaannya daripada berlakunya konflik di kalangan pekerja yang disebabkan oleh rasa ketidakpuasan hati terhadap pengagihan kerja di dalam Jabatan Pertanian. Apabila hubungan antara pengurus dan pekerja mesra di dalam Jabatan Pertanian, pegawai pertanian akan lebih hormat dan tinggi nilai komitmen mereka terhadap Jabatan pertanian lantas akan dapat mencapai matlamatnya Jabatan Pertanian.

Ini menunjukkan bahawa niat untuk pusing ganti tidak akan berlaku sekiranya pegawai mempunyai rasa hormat dan percaya kepada pengurus mereka terutamanya dalam membuat sebarang keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Apabila pegawai menganggap bahawa pengurus mereka mempunyai kredibiliti terutamanya dalam pengagihan kerja dan membuat keputusan, maka pegawai akan rasa lebih hormat seterusnya mengikuti segala arahan yang diberikan tanpa sebarang bantahan. Oleh yang demikian, kesan pembentukan nilai sendiri yang tinggi di kalangan pengurus pertanian akan membentuk keharmonian di tempat kerja kerana ianya membawa kepada kerjasama antara pengurus dan pegawai pertanian di dalam Jabatan Pertanian.

Selain daripada itu, kepimpinan transformasi yang berkualiti merupakan kepimpinan yang boleh membawa perubahan kepada organisasi, sikap dan tingkah laku pekerja (Djalali, Janavi, & Farid, 2017). Nilai kesempurnaan dan sikap keterbukaan yang baik dan tinggi akan menyumbang kepada kesan gabungan kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti. Dalam kajian ini menunjukkan bahawa seseorang pengurus perlu mempunyai kesempurnaan dan keterbukaan dalam memainkan peranan sebagai seorang pengurus Jabatan Pertanian yang baik. Ini kerana nilai-nilai ini akan membantu mewujudkan keharmonian di dalam Jabatan di kalangan pegawai pertanian. Keadaan ini boleh berlaku sekiranya pengurus sentiasa mempunyai sifat kesempurnaan dan keterbukaan dalam menjalankan tugas yang di amanahkan. Oleh yang demikian, kesempurnaan dan keterbukaan haruslah ada pada diri seseorang pengurus agar segala pentadbiran yang dijalankan adalah adil dan saksama.

Sehubungan itu, seorang pemimpin atau ketua jabatan perlu mempunyai nilai kesempurnaan dan sifat keterbukaan yang sesuai untuk menguruskan pegawai pertanian jagaannya bagi mengurangkan niat untuk pusing ganti di tempat kerja. Ini menunjukkan bahawa pengurus pertanian perlu mempunyai kemahiran kepimpinan yang tinggi dalam menguruskan sesebuah organisasi, contohnya proses membuat keputusan dan penilaian prestasi. Menurut Ismail et al. (2011) pemimpin yang sentiasa menitikberatkan tentang kepimpinannya dalam menguruskan pekerjaanya, maka segala masalah yang berlaku di kalangan pegawai

dapat diselesaikan dengan baik dan berkesan. Oleh yang demikian, kemahiran mempunyai gaya kepimpinan transformasi perlu diterapkan dengan betul dan berkesan di dalam setiap diri pengurus pertanian supaya mereka dapat mengurus Jabatan Pertanian dengan baik.

Berdasarkan dapatan yang wujud mengenai niat untuk pusing ganti di dalam Jabatan Pertanian dan juga faktor-faktor yang mempengaruhi berlakunya niat untuk pusing ganti, maka penyelidik telah mengemukakan beberapa cadangan kepada Jabatan Pertanian dalam mengurangkan berlakunya niat untuk pusing ganti di kalangan pegawai pertanian.

### **5.3.2 Implikasi Teori**

Teori Pertukaran Sosial diguna pakai dalam kajian untuk mengkaji kesan pemboleh ubah bersandar terhadap pemboleh ubah tidak bersandar dan peranan pemboleh ubah perantara di dalam kajian ini. Teori Pertukaran Sosial ini biasanya digunakan untuk melihat hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Kajian-kajian lepas menggunakan Teori Pertukaran Sosial ini untuk melihat hubungan antara kesetiaan perkhidmatan (Sierra & McQuitty, 2005), penajaan dan pemasaran perkhidmatan (Tyrie & Ferguson, 2013), dan perubahan ekonomi (Emerson, 1976). Penggunaan Teori Pertukaran Sosial, merujuk kepada signifikan nilai F, adalah signifikan digunakan untuk kajian niat untuk pusing ganti.

Secara umumnya, Teori Pertukaran Sosial diguna pakai untuk menerangkan pertukaran hubungan dengan pihak lain dengan harapan untuk mendapat ganjaran yang berpatutan (Blau, 1968). Teori ini adalah terhad kepada tindakan yang bergantung kepada reaksi ganjaran daripada orang lain dan mengkaji kedua-dua belah bahagian iaitu saling memberi ganjaran yang dikenali sebagai “transaksi” dan hubungan yang dikenali sebagai “pertukaran”. Sehubungan itu, teori ini menganggap bahawa pihak-pihak yang berkepentingan sendiri akan membuat transaksi atau pertukaran dengan orang lain untuk mencapai sesuatu hasil yang mereka sendiri tidak mampu mencapainya dan pertukaran ini akan berhenti sekiranya mereka tidak dilihat sebagai saling memberi ganjaran oleh kedua-dua pihak.

Dapatan analisis regresi telah menunjukkan bahawa terdapat pengaruh yang signifikan antara kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Ini menunjukkan bahawa kesan langsung (*direct effect*) yang wujud di antara kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal adalah dilihat sebagai transaksi.

Kajian ini juga membuktikan bahawa terdapat pertukaran (*exchange*) berlaku dalam kesan pengaruh antara kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri terhadap

nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Pertukaran ini berlaku apabila kepimpinan transformasi dilihat sebagai agen pertukaran kepada kesan pengaruh antara dimensi-dimensi dalam pemboleh ubah tidak bersandar terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal, contohnya pengurus yang menjayakan kepimpinan transformasi lebih berkarisma dalam pentadbiran dan lebih menitikberatkan kejayaan syarikat dalam menjalankan tugasannya, maka secara tidak langsung pengurus akan berusaha keras untuk memenangi kepercayaan dan peningkatan motivasi pegawai-pegawainya untuk bersama kejayaan organisasi yang mampu mengelakkan niat untuk pusing ganti di dalam organisasi. Oleh yang demikian, berdasarkan wujudnya transaksi dan pertukaran antara pemboleh ubah-pemboleh ubah, maka penggunaan Teori Pertukaran Sosial adalah sesuai digunapakai di dalam kajian ini.

Penggunaan Teori Pertukaran Sosial pernah digunakan dalam kontrak psikologi malah di dalam lapangan lain seperti kepercayaan terhadap organisasi dan sokongan daripada pemimpin (Eisenberger et al., 2001). Dari segi penerimaan sokongan daripada perspektif pertukaran sosial antara hubungan pekerja dan pemimpin, ianya telah membuktikan akan menghasilkan sikap kerja yang positif seperti pemberian komitmen yang tinggi, kepuasan kerja dan tingkah laku yang baik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ada juga kajian dalam pertukaran sosial yang mendapat petunjuk sikap yang negatif seperti ponteng kerja (Eisenberger et al., 2001; Van Knippenberg et al., 2007). Daripada sikap dan tingkah laku positif



dan negatif ini jelas menunjukkan perkara-perkara yang dinyatakan ini terdiri daripada perkara-perkara yang terdapat dalam niat untuk pusing ganti.

Manakala dalam kajian yang dibuat oleh Bignoux (2006), menggunakan Teori Pertukaran Sosial adalah bertujuan untuk membangunkan satu perspektif pertukaran sosial pakatan strategik *dyadic* rancangan jangka pendek. Dalam kajian ini pendekatan konsep lukisan pada Teori Pertukaran Sosial diguna pakai untuk mendapatkan kesimpulan inovatif mengenai pakatan strategik *dyadic* jangka pendek. Tambahan itu, penggunaan Teori Pertukaran Sosial ini boleh membantu pengurus dan penganalisis bekerja di industri pertanian untuk memahami punca penurunan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal dalam industri mereka.

Teori Pertukaran Sosial ini signifikan digunakan dalam sektor pertanian terutamanya keatas pegawai pertanian yang bekerja di lapangan atau luar pejabat. Dalam kajian ini berkenaan dengan niat untuk pusing ganti adalah kerana untuk melihat hubungan yang berlaku di antara pertukaran dan transaksi pengurus dan pekerja. Ini kerana dalam industri pertanian yang kadang kala terpaksa berhujan panas amat memerlukan kesabaran yang tinggi dalam menitikberatkan tentang hubungan yang adil dan saksama berlaku di dalam organisasi, contohnya transaksi yang berlaku dalam hubungan antara kontrak transaksi terhadap nilai komitmen yang mana gaya kepimpinan transformasi menjadi agen pertukaran dalam hubungan tersebut. Dalam kontrak transaksi pegawai pertanian berharap akan

adanya pertukaran balasan jangka masa pendek daripada pihak pengurusan seperti eluan lebih masa atau ganjaran-ganjaran lain. Di sini seseorang pengurus harus bijak melakukan pertukaran dalam sumber yang ada dalam kapasiti kuasanya untuk mengekalkan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal pegawai berkenaan bersama organisasi. Oleh yang demikian, Teori Pertukaran Sosial ini amat sesuai diguna pakai dan dipraktik di dalam industri pertanian seperti Jabatan Pertanian.

Dalam kajian lepas yang berkaitan dengan niat untuk pusing ganti, Teori Pertukaran Sosial masih belum digunakan untuk melihat hubungan atau pengaruh di antara niat untuk pusing ganti dan pemboleh ubah – pemboleh ubah yang lain. Kebiasaannya penyelidik lepas menggunakan Teori Pertukaran Sosial ini untuk melihat pengaruh yang berkaitan dengan sokongan organisasi (Wayne, Shore & Liden, 1997), tingkah laku kewarganegaraan (Cropanzano & Mitchell, 2005), dan keadilan organisasi (Aryee & Budhwar, 2002). Oleh yang demikian, disebabkan tidak ada kajian yang menggunakan Teori Pertukaran Sosial dalam niat untuk pusing ganti, maka kajian ini akan menambahkan ilmu baru dalam bidang kajian niat untuk pusing ganti.

Teori Pertukaran Sosial telah mencadangkan dua pemboleh ubah dalam pertukaran iaitu pertukaran sosial dan pertukaran ekonomi (Miles, 2012). Pertukaran ekonomi dilihat sebagai pulangan ke atas pelaburan seseorang yang lebih jelas dikenali dan sering dinyatakan seperti mana di dalam kontrak bertulis.

Pertukaran ekonomi ini adalah berasas kepada transaksi jangka masa yang pendek. Kajian ini telah menggunakan Teori Pertukaran Sosial untuk melihat kesan kontrak psikologi (ekonomi) dan pemencaran kuasa psikologi (ekonomi) terhadap niat untuk pusing ganti yang lebih terjurus kepada ganjaran tidak ketara (*intangible rewards*). Maksud pertukaran sosial dilihat sebagai pulangan ke atas pelaburan seseorang yang tidak ditentukan dan sering dilakukan secara sukarela. Pertukaran sosial adalah berdasarkan kepada hubungan di mana kedua-dua pihak percaya bahawa yang lain agak memenuhi tanggungjawab mereka dalam jangka masa yang panjang (Miles, 2012). Dalam kajian ini, sekiranya pihak pengurusan menyediakan persekitaran kerja yang baik ianya akan meningkatkan komitmen untuk kekal pegawai pertanian bersama organisasi dalam jangka masa panjang. Sehubungan itu, kajian ini telah mengaplikasikan Teori Pertukaran Sosial untuk melihat kesan kontrak psikologi (sosial), pemencaran kuasa psikologi (sosial) terhadap niat untuk pusing ganti yang lebih berbentuk kepada tingkah laku. Oleh yang demikian, kajian ini telah melebarkan lagi penggunaan teori pertukaran sosial di dalam bidang pertanian. Dalam bidang pertanian ini adalah fokus dalam mengkaji tentang hubungan di antara majikan dan pekerja di dalam organisasi.

Kajian-kajian lepas menggunakan pemboleh ubah-pemboleh ubah seperti komitmen (Paille, 2008) dan sokongan organisasi (Casimir, Ng, Wang & Ooi, 2014) sebagai pemboleh ubah perantara untuk menerangkan berlakunya pertukaran sosial di dalam organisasi. Kajian ini telah mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasi boleh menjadi pemboleh ubah pengantara yang

signifikan di dalam kajian berkenaan dengan kesan pemboleh ubah tidak bersandar dan niat untuk pusing ganti. Ini membuktikan bahawa teori pertukaran pemimpin-pengikut (LMX) boleh menerangkan tentang Teori Pertukaran Sosial.

Kajian lepas sebagai contoh Zulkiflee, Mohd, Wan Shakizah dan Zairani (2013) telah menggunakan Teori Keputusan Tingkah Laku dalam kajian yang berkaitan dengan perhubungan perusahaan tetapi kajian beliau lebih terfokus kepada politik dalam organisasi. Untuk kajian yang berkaitan dengan niat untuk pusing ganti, tidak ada lagi kajian yang menggunakan mana-mana teori. Oleh yang demikian, kajian ini telah menyumbang teori pengetahuan berkenaan dengan Teori Pertukaran Sosial.

#### **5.4 Cadangan kepada Jabatan Pertanian**

Penyelidik mengemukakan beberapa cadangan kepada Jabatan Pertanian yang mana cadangan ini adalah dibuat berdasarkan implikasi kajian kepada kewujudan niat untuk pusing ganti di dalam Jabatan Pertanian. Penyelidik mencadangkan yang mana organisasi Jabatan Pertanian perlu menitikberatkan kepada tiga aspek iaitu fungsi sumber manusia (*HR function*), pematuhan pengurusan (*managerial compliance*) dan persekitaran sumber manusia (*HR climate*) untuk memastikan niat untuk pusing ganti tidak berlaku di Jabatan Pertanian.

#### **5.4.1 Fungsi Sumber Manusia (*HR function*)**

Fungsi sumber manusia melibatkan semua aktiviti yang dijalankan oleh jabatan sumber manusia seperti pembangunan latihan, pampasan dan faedah, penilaian prestasi, dan pengambilan dan pemilihan pekerja. Untuk setiap aktiviti yang dilakukan, mestilah menentukan objektif setiap aktiviti, mengenal pasti siapa yang bertanggungjawab untuk prestasi, menyemak prestasi, membangunkan pelan tindakan untuk membetulkan penyimpangan jika wujud antara keputusan dan matlamat, dan susulan pelan tindakan (Snell & Bohlander, 2013). Kebanyakan jurnal-jurnal niat untuk pusing ganti telah menunjukkan yang mana penurunan produktiviti terhadap organisasi merupakan petanda yang ada akan timbulnya niat untuk pusing ganti di kalangan pekerja perkhidmatan (Aggarwal & Bhargava, 2009; Suazo, 2009; Turnley et al., 2003; Turnley & Feldman, 2000).

Oleh itu, antara perkara yang boleh di cadangkan kepada Jabatan Pertanian adalah pembentukan kepercayaan yang kuat dalam jiwa pekerja terhadap organisasi berkenaan kontrak psikologi pekerja terhadap terma dan syarat perkhidmatan dalam skim perkhidmatan Jabatan Pertanian dengan menerangkan Perintah Am kepada pegawai sokongan dalam segi ganjaran yang akan diperolehi dengan mengextrakkan atau mengasingkan perkara-perkara yang melibatkan ganjaran kepada para pekerja melalui penerbitan buku panduan khususnya dalam Jabatan Pertanian. Melalui pemahaman kontrak psikologi, pihak pengurusan dapat merangka atau membina satu hala tuju kerjaya bagi

membantu para pekerja untuk menaikkan pangkat mereka berdasarkan latihan-latihan yang diterima.

Maka itu, fungsi sumber manusia merupakan satu perkara penting yang perlu diambil berat di dalam organisasi Jabatan Pertanian. Bagi memastikan fungsi sumber manusia dilaksanakan dengan betul, maka jabatan sumber manusia adalah jabatan yang bertanggungjawab dalam menguruskan fungsi sumber manusia dengan baik. Jabatan sumber manusia di Jabatan Pertanian perlu menyelaraskan semua fungsi-fungsi sumber manusia supaya semua aktiviti yang dijalankan adalah adil dan saksama kepada semua pekerja, contohnya manual pentadbiran. Manual pentadbiran ini perlu dilaksanakan dengan baik yang mana jabatan sumber manusia boleh menggunakan sistem atas talian kepada pekerja. Pelaksanaan manual pentadbiran secara atas talian ini akan memudahkan lagi pekerja untuk mengeksekusi manual pentadbiran tersebut dengan cepat untuk dijadikan sebagai garis panduan dalam menjalankan pekerjaan mereka terutamanya pekerja yang bekerja di cawangan-cawangan Jabatan Pertanian.

Dalam kajian ini, penyelidik mencadangkan bahawa fungsi sumber manusia yang perlu ditekankan adalah fungsi penerapan komitmen yang tinggi. Ini kerana komitmen pekerja mampu boleh dijadikan sebagai penanda aras dalam menerangkan tahap niat untuk pusing ganti pekerja dalam organisasi. Menurut Porter et al., (1974) dan Koch & Steers (1978), komitmen terhadap organisasi boleh dilihat atau diramalkan melalui ketekalan tingkah laku pekerja di dalam

organisasi dari aspek peningkatan produktiviti dan prestasi. Manakala menurut Mowday et al (1979), komitmen organisasi ditakrifkan sebagai tiga ciri faktor iaitu pertama, keyakinan yang kuat dalam penerimaan matlamat dan nilai organisasi; kedua, kesediaan untuk memberi penekanan peningkatan pentadbiran kepada pihak organisasi; ketiga, keinginan yang kuat untuk kekal sebagai pekerja di dalam organisasi.

Selain itu, dalam fungsi sumber manusia terutamanya penilaian prestasi, penyelidik juga mencadangkan penilaian prestasi yang dijalankan oleh jabatan sumber manusia di Jabatan Pertanian perlu mempunyai prosedur operasi standard. Prosedur operasi standard merupakan satu set arahan langkah demi langkah yang disusun oleh organisasi untuk membantu pekerja menjalankan operasi rutin (Snell & Bohlander, 2013). Prosedur operasi standard menyasarkan untuk mencapai kecekapan, hasil yang berkualiti dan keseragaman prestasi, di samping untuk mengurangkan salah faham dan kegagalan untuk mematuhi peraturan-peraturan dalam industri (Maimunah, 2011). Sepertimana yang dicadangkan terlebih dahulu, setiap aktiviti yang dilakukan perlu mempunyai penyelarasan supaya semua aktiviti yang dilaksanakan adalah sama. Ini menunjukkan bahawa kaedah penilaian dan kaedah nilai perlu diperjelaskan dengan betul kepada pekerja yang mana perkara ini menjadi masalah dalam penilaian prestasi seperti pemberian markah. Jabatan sumber manusia Jabatan Pertanian bertanggungjawab untuk menerangkan dengan teliti berkaitan dengan skala penilaian yang digunakan dalam penilaian prestasi, contohnya mengadakan taklimat ringkas

berkenaan dengan skala penilaian kepada pekerja sebelum penilaian dilakukan. Oleh yang demikian, pekerja perlu mengetahui tentang skala penilaian yang diguna pakai di dalam penilaian prestasi supaya tidak timbulnya niat untuk pusing ganti di kalangan pekerja Jabatan Pertanian.

#### **5.4.2 Komitmen dalam Pematuhan Pengurusan (*Management Compliance*)**

Komitmen dalam pematuhan pengurusan akan melibatkan pematuhan terhadap polisi, prosedur dan peruntukan undang-undang pekerja. Aspek pematuhan pengurusan adalah untuk melihat sejauh mana pekerja mematuhi polisi dan prosedur yang telah ditetapkan supaya dapat membuat sebarang penambahbaikan dengan berkesan (Shaban, 2012). Kebiasaanya pihak majikan memastikan pekerja sentiasa mematuhi polisi dan prosedur supaya mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan betul.

Kajian ini telah menunjukkan bahawa aspek pematuhan pengurusan adalah penting dalam organisasi Jabatan Pertanian. Dalam memastikan aspek pematuhan pengurusan ini dijalankan dengan berkesan, jabatan sumber manusia perlu bertanggungjawab dan memainkan peranan penting untuk melancarkan lagi pelaksanaan aspek pematuhan pengurusan ini kepada setiap pegawai pertanian. Tambahan itu, jabatan sumber manusia juga boleh membuat beberapa kaedah pengukuran kepada setiap pegawai pertanian sama ada mereka mematuhi polisi dan prosedur atau tidak dengan mengadakan pemantauan melalui penyelia dan pengurus cawangan, temuduga muka ke muka (*face-to-face*) dengan pegawai dan



peperiksaan tentang polisi dan prosedur Jabatan Pertanian. Penyelidik mencadangkan bahawa pemantauan dan temuduga perlu dilakukan sebanyak dua kali dalam setahun (setiap enam bulan), manakala peperiksaan pula perlu dibuat sekali dalam setahun iaitu di hujung tahun. Jabatan sumber manusia perlu melantik seorang pegawai sumber manusia yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang berkaitan dengan proses penilaian prestasi untuk menjalankan pemantauan, temuduga dan peperiksaan kepada pegawai pertanian. Secara tidak langsung, kaedah pengukuran ini dapat meningkatkan lagi pengetahuan dan pematuhan pegawai terhadap polisi dan prosedur Jabatan Pertanian. Sebagai contoh dalam penilaian prestasi, sepertimana yang diterangkan dalam perenggan sebelum ini, pihak sumber manusia perlu mengeluarkan prosedur operasi standard dan menerangkan kepada penilai termasuklah skala penilaian. Pihak sumber manusia juga perlu menekankan bahawa perkara-perkara yang dinyatakan dalam prosedur operasi standard adalah penting dan perlu dipatuhi dengan betul dan teliti.

Kewujudan aspek pematuhan pengurusan ini adalah penting kepada Jabatan Pertanian dalam mewujudkan keharmonian di tempat kerja. Ini dapat dibuktikan yang mana terdapat beberapa syarikat badan berkanun di Malaysia menggunakan aspek pematuhan pengurusan bagi memastikan syarikat mereka sentiasa berlaku adil dan saksama kepada pekerja, contohnya Universiti Utara Malaysia dan SIRIM. Selain itu, syarikat swasta juga menganggap aspek pematuhan pengurusan adalah satu aspek yang boleh dijadikan sebagai garis

panduan kepada pihak majikan dalam mengharmonikan organisasi mereka seperti Petronas, KPJ dan TM Berhad. Oleh yang demikian, penyelidik bersetuju mencadangkan bahawa aspek pematuhan pengurusan ini dilakukan di dalam Jabatan Pertanian.

#### **5.4.3 Persekitaran Sumber Manusia**

Persekitaran sumber manusia mempunyai kesan ke atas motivasi pekerja, moral dan kepuasan kerja. Kualiti persekitaran boleh diukur dengan memeriksa tentang pusing ganti pekerja, ketidakhadiran, rekod keselamatan dan kaji selidik sikap pekerja (Maimunah, 2011). Kebiasaanya aspek persekitaran sumber manusia dilihat sebagai satu aspek yang penting untuk mengelakkan daripada berlakunya sebarang ketidakpuasan hati antara pegawai pertanian dan Jabatan Pertanian.

Dalam kajian ini, penyelidik mencadangkan aspek persekitaran sumber manusia adalah satu aspek yang perlu ditekankan untuk mengurangkan berlakunya ketidakpuasan hati di dalam Jabatan Pertanian. Penyelidik mencadangkan perlu meningkatkan gaya kepimpinan transformasi pengurus bagi mengelakkan timbulnya niat untuk pusing ganti. Pihak sumber manusia perlu meningkatkan gaya kepimpinan transformasi jabatan supaya semua permasalahan sumber manusia boleh diselesaikan dengan adil serta mendapat persetujuan pegawai pertanian. Bagi seseorang pemimpin, pengurus atau majikan yang mempratikkan gaya kepimpinan transformasi haruslah sentiasa mengkaji dan memerhati terhadap perubahan-perubahan baru terhadap gaya sikap dan

tingkahlaku pekerja agar sentiasa bersiap siaga membimbing pekerja kearah kecemerlangan. Malah nilai kesempurnaan dan keterbukaan pemimpin dalam nilai sendiri mampu membentuk perkongsian kuasa dalam menjalankan tugas. Ianya juga akan membentuk kepercayaan dan membuatkan para pegawai pertanian lebih dihargai di dalam Jabatan Pertanian lantas akan meningkatkan produktiviti organisasi.

#### **5.4.4. Pengauditan Sumber Manusia**

Ketiga-tiga komponen yang telah dicadangkan iaitu penyelarasan fungsi sumber manusia, pematuhan pengurusan dan persekitaran sumber manusia merupakan faktor kepada pengauditan sumber manusia (Shaban, 2012). Audit sumber manusia (*HR Audit*) dilihat sebagai kekuatan penilaian sistematik, terhad dan keperluan pembangunan sumber manusia yang sedia ada dalam konteks prestasi organisasi (Abdul Aziz Arain, 2001). Audit sumber manusia merupakan pengukuran untuk melihat tentang hasil dan keberkesanan sumber manusia dan juga tahap penggunaan hasil sumber manusia dengan cara yang terbaik untuk organisasi (Abdul Aziz Arain, 2001). Audit sumber manusia mestilah meliputi aktiviti-aktiviti di jabatan dengan menyeluruh kerana masalah pekerja bukan hanya dilaporkan atau disahkan di jabatan sumber manusia sahaja. Oleh itu, pelaksanaan audit sumber manusia ini haruslah diadakan dengan meluas dalam skop yang tertentu yang mana ia mestilah menilai fungsi pekerja, penggunaan prosedur oleh pengurus dan kesan aktiviti ke atas pekerja.

Jabatan sumber manusia Jabatan pertanian memainkan peranan penting dalam memastikan pelaksanaan audit sumber manusia dijalankan ke atas semua pekerja. Audit sumber manusia ini hendaklah dijalankan sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun (setiap enam bulan) seperti jadual audit operasi. Jabatan sumber manusia akan melantik pegawai yang bertaauliah dari jabatan sumber manusia untuk menjadi juruaudit supaya penilaian yang dibuat tidak cenderung kepada keputusan yang berat sebelah. Dalam pelaksanaan audit sumber manusia ini, juruaudit boleh menggunakan pendekatan audit seperti temuduga pekerja dan melihat fail-fail pekerja. Pendekatan temuduga pekerja dapat memberikan juruaudit mengenal pasti masalah yang dihadapi melalui maklumbalas pekerja semasa sesi soal jawab berlangsung. Manakala pendekatan melihat fail-fail pekerja pula dapat memberi juruaudit mengemaskini dan menambahbaik berkenaan dengan diri pekerja seperti deskripsi kerja dan rekod latihan. Ini jelas menunjukkan bahawa pelaksanaan audit sumber manusia haruslah di pertanggungjawabkan dan dikawal oleh jabatan sumber manusia.

Terdapat beberapa kebaikan yang diperolehi sekiranya jabatan sumber manusia menjalankan audit sumber manusia di Jabatan Pertanian seperti dapat mengenal pasti sumbangan jabatan sumber manusia kepada Jabatan, meningkatkan imej professional jabatan sumber manusia, menggalakkan tanggungjawab yang besar dan professionalisme di kalangan ahli-ahli jabatan sumber manusia, penjelasan tugas dan tanggungjawab jabatan sumber manusia, rangsangan penyeragaman dasar dan amalan sumber manusia, mengenal pasti

masalah yang dihadapi oleh pegawai, memastikan pematuhan yang tepat dengan keperluan undang-undang, pengurangan kos sumber manusia melalui prosedur pekerja yang lebih berkesan, membuat perubahan sistem dalam jabatan sumber manusia.

Ini selaras dengan dapatan yang diperolehi dalam kajian ini yang mana nilai sendiri dan penentuan sendiri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Juturu kajian ini akan menolong pengurus dalam mengimplicasikan beberapa polisi yang mengalakkan para pekerja memberi respon terhadap tugas mereka yang berhubung dengan niat pusing ganti. Bagi unit latihan bolehlah menerapkan latihan kepimpinan di kalangan para pekerja agar mereka sentiasa dalam keadaan bermotivasi tinggi. Ianya juga boleh menjadi platform pihak pengurusan untuk melantik para pegawai yang berdidikasi sebagai asas dalam urusan kenaikan pangkat. Akhir kajian ini dapat membantu menerangkan tugas dan tanggungjawab pegawai dalam mengurus pekerja sokongan melalui pencerahan file meja yang terdapat dalam Jabatan Pertanian.

## **5.5 Batasan Kajian dan Cadangan kepada Penyelidik Masa Depan**

Terdapat beberapa limitasi dalam rekabentuk kajian ini yang mungkin akan mempengaruhi intepretasi dapatan kajian. Kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mendapatkan persepsi respon terhadap niat untuk pusing ganti di Jabatan Pertanian. Sama seperti kajian terdahulu, pendekatan kajian rentas telah

digunakan dalam kajian ini bagi memahami niat untuk pusing ganti kerana ia lebih praktikal. Walaupun kajian rentas mempunyai banyak kelebihan seperti rekabentuknya yang lebih mudah, murah dan membolehkan pengutipan data dalam tempoh yang singkat, kaedah ini memberikan maklumat yang terhad tentang sebarang perubahan yang mungkin berlaku dalam tempoh yang sebenar niat untuk pusing ganti di Jabatan Pertanian. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan agar penyelidik akan datang akan menggunakan rekabentuk kajian *longitudinal* bagi membolehkan pemahaman niat untuk pusing ganti diperolehi dengan lebih komprehensif.

Memandangkan pengauditan sumber manusia memberi kesan yang positif dalam keharmonian industri melalui pengekangan isu-isu pekerja termasuklah penurunan nilai komitmen dan komitmen untuk kekal, maka penyelidik akan datang perlu melihat kesan pengauditan sumber manusia terhadap kajian yang berkenaan dengan perhubungan Jabatan termasuklah niat untuk pusing ganti.

Berdasarkan dapatan kajian ini, kesan kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan gaya kepimpinan transformasi terhadap niat untuk pusing ganti hanya 31.9%. Ini menunjukkan bahawa terdapat 68.1% lagi faktor-faktor yang mempengaruhi berlakunya niat untuk pusing ganti di kalangan pegawai pertanian. Oleh yang demikian, penyelidik masa akan datang dicadangkan untuk memperluaskan lagi skop kajian ini kepada faktor-faktor yang terdapat di dalam

faktor-faktor individu yang mungkin mewujudkan niat untuk pusing ganti seperti budaya, sifat-sifat peribadi dan nilai pekerja.

## **5.6 Rumusan Kajian**

Secara umumnya, kajian ini telah mencapai objektif untuk melihat kesan pengaruh antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap niat untuk pusing ganti di Jabatan Pertanian. Kajian ini telah menggunakan Teori Pertukaran Sosial sebagai teori asas yang mana telah menyediakan asas teori dan prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan dalam usaha penyelidikan masa depan.

Dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai asas untuk kajian dan amalan masa akan datang. Keputusan yang diperolehi boleh membantu dan dijadikan sebagai garis panduan ke arah mengawal dan mengurangkan berlakunya niat untuk pusing ganti di Jabatan Pertanian. Tambahan itu, dapatan kajian ini boleh menjadi dorongan untuk kajian masa depan yang bertujuan untuk menangani isu-isu asas yang menjejaskan pengurusan niat untuk pusing ganti dalam semua kategori pekerjaan. Dapatan kajian ini juga boleh menjadi sebagai asas bagi implikasi kepada pendidikan profesional untuk penyelidikan masa akan datang yang berkaitan dengan niat untuk pusing ganti. Akhir sekali, dapatan kajian ini boleh membantu Jabatan terutamanya Jabatan Pertanian dalam pembangunan kurikulum dalam pengurusan latihan dan penganjuran pengurusan niat untuk pusing ganti di kalangan pegawai pertanian dengan berkesan.

## 5.7 Kesimpulan

Kajian ini mendedahkan tentang pemboleh ubah-pemboleh ubah yang mempengaruhi niat untuk pusing ganti. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi berlakunya niat untuk pusing ganti di Jabatan Pertanian iaitu nilai komitmen dan komitmen untuk kekal. Sehubungan itu, terdapat empat faktor yang mempengaruhi nilai komitmen iaitu kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peluang dan nilai sendiri. Untuk komitmen untuk kekal kajian ini mendedahkan yang mana terdapat lima faktor iaitu kontrak transaksi, kontrak peralihan, kontrak peluang, nilai sendiri, penentuan sendiri. Gabungan dimensi-dimensi ini merupakan faktor yang menyumbang kepada berlakunya nilai komitmen dan komitmen untuk kekal di Jabatan Pertanian. Penyelidik telah membincangkan penjelasan yang mungkin berlaku mengenai pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar terhadap niat untuk pusing ganti yang didedahkan oleh analisis regresi berganda.

Selain daripada melihat faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pusing ganti di Jabatan Pertanian, kajian ini juga mengkaji kesan kepimpinan transformasi terhadap hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan niat untuk pusing ganti. Penentuan kesan ini di nilai melalui analisis regresi berganda yang mana menunjukkan kepimpinan transformasi menjadi pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal di Jabatan Pertanian. Segala sebab-sebab dan penjelasan



mengenai kesan hubungan kepimpinan transformasi terhadap kontrak transaksi, kontrak hubungan, kontrak peluang, nilai sendiri dan penentuan sendiri terhadap nilai komitmen dan komitmen untuk kekal telah dibincangkan di dalam bab ini.



## Rujukan

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 2(3), 333-342.
- Abdul Aziz Arain (2001). Human asset accounting and human resource audit. Sumber dari <http://www.pakistaneconomist.com/issue2001/issue1&2/f&m8.htm>
- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
- Abdullah, A.A & Maisoon A.M (2018). Effect of Organizational Factors on Employee Turnover Intention: An Empirical Study of Academic Professionals at Jordanian Government Universities, *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 2162-3058,
- Abraham, R. (1999). The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover, and self-esteem. *The Journal of Psychology*, 133(2), 205-215.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Abualrub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 227-236.
- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2011). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20, 668-678.
- Abdul H.B, Yasir H. M, & Sajjad N.K (2017). Analytical cognitive style moderation on promotion and turnover intention. *Journal of Management Development*. 36 (3), 438-464
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2010). Predictors and outcomes of relational and transactional psychological contract. *Psychological Study*, 55(3), 195-207.

- Aguinis H (1995). Statistical Power Problem with Moderated Multiple Regression in Management Research. *Journal of Management*. 21(6), 1141-1158.
- Aizzat M.N, Ling T. C, & Sabrina N. K (2018). The relation between turnover intentions, high performance work practices (HPWPs) and organizational commitment: A study among private hospital nurses in Malaysia, *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 23–51.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Amjad A, Li Z, Huang J.P, Zulfiqar A & Umar S (2018). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in Manufacturing Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8 (8).
- Amran A, Abdul Razak A & Wirda O (2013). Job Behavioral Factors and Turnover Intention: A Case Study at Sime Darby Property Limited. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(6), 103-115.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Anderson, N & Schalk, R (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis J (2014). Transformational and Charismatic Leadership. *The nature of leadership 2<sup>nd</sup> edition*. Sage publications, USA.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

- Ariyabuddhiphongs, Vanchai K & Saiful Islam (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on cafe employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16 (2), 215-233.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 267-286.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizational*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Baethg, A, Rigotti, T., & Hoepfer, S.V (2017). How Followers Differing in Career Motivation Gain Career Profits from Transformational Leaders: A Longitudinal Moderated Mediation Model. *Frontier in psychology*.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bang, H, Ross, SD & Reio, T (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction', *Journal of Management Development*, 32 (1), 96-112.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartunek, J. M., & Spreitzer, G. M. (2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 255-273.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Woman may make better managers. *Human Resource Management*. 33, 549-60.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1), 9–3.
- Bartlett, C.J. (1983), What's the difference between valid and invalid halo? Forced-choice measurement without forcing a choice. *Journal of Applied Psychology*, 68, 218-26.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *The Academy of Management Journal*. 27(1), 95-112.
- Bayan K, Amani K. A.S & Mohamad A.T (2018). Quality of nursing work life and turnover intention among nurses of tertiary care hospitals in Riyadh: a cross-sectional survey. *Kaddourah et al. BMC Nursing* .17:43
- Behery, M., Paton, R. A., Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 299-319.
- Bent, R., Seaman, C. E. A., & Ingram, A. (1999). Staff motivation in small food manufacturing enterprise. *British Food Journal*, 101(9), 654-667.

- Bennet J (2000). Mediator and moderator variables in nursing research: Conceptual and statistical differences. *Research in Nursing & Health*, 23(5):415-20.
- Benjamin C.F, Yeoh S.F & Syuhaily O (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees, *International Journal of Business and Management*, 5(8).
- Befu, H. (1977). Social exchange. *Annual Review Anthropol*, 6, 255-281.
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in India managers. *Human Resource Development International*, 8(4), 419-433.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.
- Bignoux, S. (2006). Short-term strategic alliances: A social exchange perspective. *Management Decision*, 44(5), 615-627.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. In D. L. Sills (Ed.), *International Encyclopaedia of the social sciences*. New York: Macmillan.
- Blau, G. J. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 959-970.
- Blomme, R. J., Rheede, A., Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment from managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.
- Boudrias, J. S, Morin, A. J. S. & Lajoie D (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioral involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 437–463.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Burton, K (2012). A study of motivation: How to get your employee moving, SPEA Honors Thesis Spring, Indiana University.  
Sumber dari <https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate>.
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-838.
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationship amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social exchange perspective. *Leadership & Organizational Development Journal*, 35(5), 366-385.
- Cavana, R., Delahaye, B., & Sekaran, U. (2001). *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods* (3rd ed.). Australia: John Wiley & Sons.
- Chan, A., & Chan, E. (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(4), 413-422.
- Chan, W. S, Mak & Lam (2018). Self-Stigma and Empowerment as Mediating Mechanisms Between Ingroup Perceptions and Recovery Among People With Mental Illness, *Stigma and Health*. 3(3), 283–293.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), 591-607.
- Cheung, M. F. Y., & Wu, W. (2012). Leader-member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: the mediating role of job satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 65-81.
- Cheung, F., & Tang, C. (2007). The influence of emotional dissonance and resources at work on job burnout among Chinese human service employees. *International Journal of Stress Management*, 14, 72-87.
- Chew, J., & Chang, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.

- Chin, P. L., & Hung, M. L. (2013). Psychological contract breach and turnover intention: The moderating roles of adversity quotient and gender. *Social Behavior and Personality*, 41(5), 843-860.
- Cho, Y. J., & Lewis, g. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implication for retaining federal. *Review of public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.
- Christopher N, Arasanmi & Aiswarya K (2018). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. *Industrial and commercial training*.
- Cliffe, S. (1998). Human Resource: Winning the war for talent. *Harvard Business Review*, 76(5), 18-19.
- Coakes, S. J., & Steed, L. (2007). SPSS Version 14.0 for windows: Analysis without anguish. Milton: John Wiley & Sons.
- Coakes, S. J. (2013). SPSS: Analysis without Anguish: version 20 for Windows Australia: John Wiley & Sons Australia LT Std.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585-605.
- Colquitt J.A (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contract at Work: A critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.



- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, & Evaluation, 10*, 1-9
- Coyle S, J. a-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *The Journal of applied psychology, 90*(4), 774–81.
- Coyle S, J., & Kessler, I. A. N. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies, 37*(7), 903–930.
- Craig, D. D., & Tetrick, L. (1999). Psychological contracts and temporary workers: The assumption of the transactional contract. Paper presented at the 14th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology conference, Atlanta, GA
- Creamer, D. G., & Winston, Jr., R. B. (2002). Foundations of the supervised practiced experience. In Cooper, D. L., Saunders, S. A., Winston, Jr., R. B., Hirt, J. B., Creamer, D. G., & Janosik, S. M. (Eds.). *Learning through Supervised Practice in Student Affairs* (pp. 1-34). New York, NY: Brunner-Routledge.
- Creswell J.W (2015). Qualitative inquire & research design: Chosing among five appoaces (3<sup>rd</sup> edition), Thousand Oaks. Sage
- Cropanzano, R & Mitchell, M.S (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management, 31* (6), 874-900.
- Cutcher, L. (2008). Service sells: Exploring connections between customer service strategy and the psychological contract. *Journal of Management & Organization, 14*(2), 116–126.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580-590.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *The Journal of Applied Psychology, 91*(1), 166–75.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*(4), 356-372.
- DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News, 30*(6), 432–440.

- Dewettinck K & Ameijde M V (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Managerial Psychology*. 40(3), 284-305.
- Dinger, M., Thatcher, J.B., Stepina, L.P. & Craig, K. (2011). The grass is always greener on the other side: A test of present and alternative job utility on IT professionals' turnover. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 99:1-15.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied psychology*, 87(4), 611-628.
- Djalali, M.A , Janavi, C & Farid M (2017). The Relationship between Transformational Style and Organization Commitment with Organizational Citizenship Behavior on Officers, *International Journal of Business and Management Invention*, 6 (11), 17-21
- Draper N. R & Smith H (1998). Applied Regression Analysis, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Draper, M., Jennings, J., & Baron, A. (2003). Factor analysis and concurrent validity of a university counseling center presenting problem checklist. Austin, TX: The Counseling and Mental Health Center, University of Texas at Austin.
- Dumdum U.R, Lowe K B & Avolio B. J (2015). A Meta-analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. (pp 35-66).
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D, & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Fatimah Mohamed Arshad. (2007). Pertanian Sebagai Perniagaan. *Konvensyen Pertanian Kebangsaan 2007*, 27–28.

- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *The Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Finkelstein, MA (2007). Correlates of satisfaction in older volunteers: A motivational perspective, *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 6-12.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Pattern of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- Gathungu, E (2015). Transformational Leadership and Employee's Commitment: Empirical Review, *Journal of Humanities and Social Science*, 20(7).
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: Macmillan
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implication for organizational behavior and human resource management. *The Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gill A, Mathur N, Sharma SP, Bhutani S (2011). The effects of empowerment and transformational leadership on employee intentions to quit: A study of restaurant workers in India. *International J. Management*. 28: 217-29.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-28.

- Gonzalez M.M, Bosch P.M, Santiago P & Olid C. S (2016). Public Healthcare Organizations: Leadership or Management?. *Athenea Digital*, 16(3), 245-257.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grama B.G (2017). Psychological contract, mediator between turnover intention, work engagement and type of labor contract. *Romanian Journal of Experimental Applied Psycholog*. 8(8), 83-90.
- Graybill F.A & Iyer, H.K (1994). Regression Analysis: Concepts and Applications,” Duxbury Press, Belmont.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, Robby (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it? *Team Performance Management*, 14(1/2), 39-55.
- Gerçek, M (2018). The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Psychological Contract: A Managerial Perspective, *International Journal of Economics and Management*, 12 (2): 393-405.
- Grinsven, M. V., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18(5), 378-391.
- Hair, J. F. Jr., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010) Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hancer, M. & George, R. T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 3-16.
- Harned, P. J., & Murphy, M. C. (1998). Creating a culture of development for the new professional. *New Directions for Student Services*, 84, 43-53.
- Harpe, S.E (2015). How to analyze Likert and other rating scale data. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*. (7) 836–850.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Harrington, R. J., & Kendall, K. W. (2006). Strategy implementation success: The moderating effects of size and environmental complexity and the mediating effects of involvement. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30, 207-230.
- Harrison, S., & Gordon, P. A. (2014). Misconceptions of employee turnover: Evidence based information for the retail grocery industry. *Journal of Business & Economics Research*, 12, 145-148.
- Hartog D N, Van Muijen J & Koopman P.L (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Organizational Psychology*. 70, 19.
- Hater, J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Heere, B., & Dickson, G. (2008). Measuring attitudinal loyalty: Separating the terms of affective commitment and attitudinal loyalty. *Journal of Sport Management*, 22(2), 227-239.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Willey.
- Herold D M, Fedor D B & Caldwell S (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*. 93(2), 346 –357.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.
- Hidayah A & Fadilah P, (2015), Determinant of Turnover intention among employee, *Journal of Administrative Science*, Vol,12,Issue 2.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.

- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100–112.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychological Association*, 1-33.
- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366.
- Hom, P.W., Mitchell T.R., Lee, T.W & Griffeth, R.W (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *American Psychological Association*, 138(5), 831–858.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hughes G.D (1969). Some comfounding effect of forced choice scale. *Journal of marketing research*. 6(2), 223-226.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *The Journal of applied psychology*, 89(2), 311–21.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., & Yusuf, M.H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economic Research Journal*, 2(1), 89-107
- Iverson, R. D., & Deery, S. J. (2011). Understanding the “ Personological ” Basis of Employee Withdrawal: The Influence of Affective Disposition on Employee Tardiness , Early Departure , and Absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 856–866.

- Iqra S, Momina W, Sidra S. (2010). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment, *International Journal of Learning & Development*, 4(2).242-256.
- Jenkins, J. M. (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 83-91.
- Jensen, J. M., Opland, R. a., & Ryan, A. M. (2010). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555–568.
- Jeon, S., Kim, Y. G., & Koh, J. (2011). An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practices. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 251-269.
- Jha, S. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment. *Journal of Indian Business Research*, 3(4), 263-282.
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (1999). College and university midlevel administrations: Explaining and improving their morale. *Review of Higher Education*, 22(2), 121-141.
- Jomo Kwame Sundaram. (2014). Tackling the nutrition challenge: A food systems approach. *Development*, 57(2), 141-146.
- Jones, G.R. & George, J.M (2008). Understanding and Managing Organizational Behavior. Fifth Edition. Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Jose G & Mampilly S.R (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*. 15(1) 93–104.
- Jordan G, Miglic G, Todorovic I & Maric M (2017). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Education: Comparison of Six CEE Countries. 50(1), 17-32.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.

- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of roles stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- King, L. M., Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1980). Halo in a multidimensional forced-choice performance evaluation scale. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 507-516.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kou, T. H., Ho, L. A., Lin, C., & Lai, K. K. (2010). Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management & Data System*, 110(1), 24-42.
- Kotter, J.P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Krijcie, R.V & Mogan D.W (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*. 30, 607-610.
- Krishnan,V.R (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(6), 442-457.
- Krishnan S.K & Manjari S (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management*. 49(3):421 – 437.
- Laflamme, L., & Menckel, E. (1995). Aging and occupational accidents a review of the literature of the last three decades. *Safety Science*, 21, 145-161.
- Lana, X.M & Chong, W.Y (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Social and Behavioral Sciences*. 172, 184 – 191.
- Larocca, J., House, J., & French, J. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal Health & Social Behavior*, 21, 202-208.
- Laschinger, S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health care Management Review*, 26(3),7-23.



- Laschinger, S., Wong, C., McMahon, L., & Kaufmann, C. (1999). Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*, 29(5), 28-39.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217-244.
- Levinson, H. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge. *Journal of International Science*, 33(2), 135-149.
- Lian L.K & Tui L.G (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2).
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 0022-2380.
- Makoba, J. W. (1993). Toward a general theory of social exchange. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 21(3), 227-239.
- Mai K,M, Ellis A.P. J, Christian J.S & Porter (2016). Examining the Effects of Turnover Intentions on Organizational Citizenship Behaviors and Deviance Behaviors: A Psychological Contract Approach, *Journal of Applied Psychology*. 101(8) 1067–1081.
- Maimunah Ismail (2011). Internal Customer Satisfaction towards HRM Practices and Its Influence on External Customers and Organizational Outcomes. Proceedings of the 10th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter)(pp-1-15) Kuala Lumpur, Malaysia.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2008). *Human Resource Management at Work: People Management and Development*. 4<sup>th</sup> edn. CIPD: London.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.

- Marican Sabitha (2005). *Kaedah penyelidikan sains social*. Prentice Hall/Pearson Malaysia.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McMurray, AJ, Pirola M.A, Sarros, JC & Islam, MM (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic technique*. New York: Basic Book, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer J. P & Allen N.J (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage Publications.
- Meyer J.P & Herscovitch L (2001). Commitment in work place toward a general model. *Human resource management review*. 11, 299-326.
- Meyers, L.S., Gamst, G.C. and Guarino, A.J., 2013. Performing data analysis using IBM SPSS. John Wiley & Sons
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.
- Miles, J. A (2012). Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader 1st Edition.
- Mittal S (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*. 37(8), 1322-1346.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Montes, S. D. & Irving, P. G. (2008), Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust', *Journal of Applied Psychology*, 93, 1367-1381.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93, 84-94.
- Morrison, R. L. (2008). Negative relationship in the workplace: Associations with organizational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organizational*, 14, 330-344.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 1-23.
- Mohammed, A., Abdul, R.Z., Qais, A., Ali A.T (2017). Transformational Leadership and Psychological Empowerment in Malaysian Public Universities: A Review Paper, *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(24).
- Muldoon J, Keough S.M, & Lovett.S (2018). The Mediating Role of Workplace Attitudes on the Leader Member Exchange-Turnover Intention Relationship. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(4), 229-248.
- Muhammad R.M, Muhammad Asif, Ali H (2018). Impact of Workplace Deviance Behaviors on Turnover Intention of Employees in Pakistan. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 2(1), 7.

- Namasivayam K, Guchait P & Lei (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 26(1). 69 – 84.
- Nedd, N. (2006). Perceptions of empowerment and intent to stay. *Nursing economics*, 24(1), 13-19.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 268-277.
- Nissly, J. A., Barak, M. E., & Levin, A. (2005). Stress, social support, and workers' intention to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100.
- Nishanthi H.M & Mahalekamge G (2016). Impact of psychological contract on employee outcomes of job satisfaction and organizational commitment: evidence from a leading apparel manufacturing company in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resources Management*, 11(2).
- Noer, D. M. (1993). *Healing The Wounds*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noorfazreen Mohd Aris & Asmak Ab Rahman. (2011). Perlaksanaan dasar sekuriti makanan di Malaysia: Kajian daripada perspektif ekonomi Islam. *Jurnal Syariah*. 19(1), 39-62.
- Northouse P.G., (2001). *Transformational leadership', in leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Nor Arifah H, Zalina M.A & Zainol M (2017). Kesan faktor kepuasan dan kesetiaan terhadap produktiviti pekerja. *Journal of Quality Measurement and Analysis*. 13(2), 59-68.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perception of politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821-829.
- Ochola, J. E. (2008). *Assessment of faculty self initiated intention to leave: A causal model of turnover* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (Publication No. 3340225).

- Ochieng, C.O & Zumbo, B. D (2002). The Effects of Various Configurations of Likert, Ordered Categorical, or Rating Scale Data on Ordinal Logistic Regression Pseudo Rsquared Measure of Fit: The case of the cumulative logit model. Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA), New Orleans, Louisiana.
- Oh, E. H., & Chung, B. Y. (2011). The effect of empowerment nursing performance, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 391-401.
- Olubunmi O, Patricia H, Nancy O & Deborah, (2013). Relationship of Workplace Incivility, Stress, and Burnout on Nurses Turnover Intentions and Psychological Empowerment, *Journal of Nursing Administration*, 43 (10), 536-542.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 7-24.
- Paille', P. (2008), The relationship between support, commitment and intent to leave team: A social exchange perspective. *Team Performance Management* .15 (1/2), 49-62.
- Parzefall M.R & Coyle-Shapiro J.AM, (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*. 26(1), 12-27.
- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pinder, C. C., & Schroeder, K. G. (1987). Time to proficiency following job transfer. *The Academy of Management Journal*, 30(2), 336-353.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M., & Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 221-228.
- Qiaoqin, Zhaoyang, Weijiao & Shaomei (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*. January .74(1), 1332-1341
- Ramesh Kumar, Charles Ramendran & Peter Yacob (2012). A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5), 9-42
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2006). Effect of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 299-306.
- Renaud S, Morin L, & Bechard A. (2017). Traditional Benefits Versus Perquisites: A Longitudinal Test of Their Differential Impact on Employee Turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 91–103.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R (2002). Perceived organizational support; A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich B.L, Lepine J.R & Crawford E (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3):617-635.
- Roach D.E (1971). Double cross-validation of a weighted application blank over time. *Journal of applied psychology*, (55), 157-160.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 419–443.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligation and the psychological contract: A longitudinal study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1997). When employees feel betrayed : a model of how psychological contract. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Robson, S. M., Hansson, R. O., Abalos, A., & Booth, M. (2006). Successful aging criteria for aging well in the workplace. *Journal of Career Development*, 33(2), 156-177.
- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: a life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 144-170.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contract in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligation: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2000). *The Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University, Heinz School of Public Policy and Management.

- Roshidi, H. (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in information technology organization: a case of XYZ (M) Sdn. Bhd. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120-137.
- Rozario, D.P. (2012). The metric exhaustion of the psychological contract. *Society and Business Review*, 7(1): 65-83.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sahlins, M. (1965). *Exchange value and the diplomacy of primitive trade*. In Proc. Am Ethnol Soc. Seattle: Univ. Wash Press.
- Sang, L. C., Yean, T. L. (2012). Employees' turnover intention: A leadership issues? *International Journal of Future Computer and Communication*, 1(3), 230.
- Savarimuthu, A (2017). Psychological contract a conceptual framework. *International Journal of Management (IJM)*, 8(5), 101–110
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the dutch experience. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 107.
- Schaufeli, W. B., & Barker, A. B. (2004). Job demands , job resources , and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293–315.
- Schnebel, E. (2000). Values in Decision-making Processes. Systematic Structures of J. Habermas and N. Luhmann for the Appreciation of Responsibility in Leadership. *Journal of Business Ethics*, 27 (1): 79-89.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory. Measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.



- Schiller S.Z & Cui J (2010). Communication Openness in the Workplace: the Effects of Medium (F2F and IM) and Culture (U.S. and China). *Journal of Global Information Technology Management*, 13(2), 37-75.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Approach (4<sup>th</sup> edition)*. India: Wiley.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48, 50 – 68.
- Shaver J. M (2005). Testing for Mediating Variables in Management Research: Concerns, Implications and Alternative Strategies, *Journal of Management*. 31(3), 330-353.
- Shea, C. M. (1999). The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *The Journal of Business*, 72(3), 407-422.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- Shore L.M & Barksdale K (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*. 19(S1), 731-744.
- Shukla A, Srinivasan R & Chaurasia S (2013). Impact of Work Related Attitudes on Turnover Intention. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(1), 111-122
- Sierra, J. J., & McQuitty, S. (2005). Service providers and customers: Social exchange theory and service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 392-400.
- Sims, R. L., & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
- Sisson, D. (1948). Forced-choice: The new Army rating. *Personnel Psychology* 1, 365-381.

- Sjoberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.
- Smart, J. C. (1990). A causal model of faculty turnover intentions. *Research in Higher Education*, 31(5), 405-424.
- Snell S & Bohlander, G W (2007). Human Resource Management. Cengage Learning, Inc. Mason, OH, United States.
- Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group Organizational Management*, 22(4), 460-487.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Spector, P. E., & Michaels, C. E. (1986). Personality and employee withdrawal: Effects of locus of control on turnover. *Psychological Reports*, 59, 63-66.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. D., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G. M (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Development*, Sage Publications.
- Sreenivas J.N.G (2014). Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance - A Conceptual Review. *Journal of Business and Management*. 16(6), 01-05.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

- Stan, S., Evans, K. R., Arnold, T. J., & McAmis, G. T. (2012). The Moderating Influence of Organizational Support on the Development of Salesperson Job Performance: Can an Organization Provide Too Much Support? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(4), 405–420.
- Stander M W, Van Zyl L E & Bester J (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviors and turnover intention in a manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology*. 41(1), 14.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post decision accommodation process. In Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-282.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136–160.
- Subramanian K. R (2017). Psychological Contract and Transparent Leadership in Organizations. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*. 2(1), 60-65.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Tetrick, L. E., & Farkas, A. J. (1988). A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the organizational commitment questionnaire (OCQ). *Educational and Psychological Measurement*, 48, 723-735.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6, 36-54.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “Interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

- Tichy, N., & Devanna, M. (1990). *The transformational leader* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 117-151. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tull, T. A. (2004). *The relationship between perceived level of synergistic supervision received, job satisfaction, and intention to turnover of new professionals in student affairs administration*. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25–42.
- Tyrie, A., & Ferguson, S. (2013). Understanding value from arts sponsorship: A social exchange theory perspective. *Arts Marketing: An International Journal*, 3(2), 131-153.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 232-253.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Van Knippenberg, D.; Van Dick, R.; Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 457–477.
- Veloo, A & Raman A. (2013). *Kaedah analisis & interpretasi data*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.

- Vignali, C. (1997). Motivation factors that force a sales training programmer and the experience within the brewing industry. *Industrial and Commercial Training*, 29(1), 10-15.
- Vimala R, Khatijah A & Piauw C.Y (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital, *Journal of Clinical Nursing*, 22, 3141–3152.
- Vinger G & Cilliers F (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours For Managing Change. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 87.
- Vouri, V., & Okkonen, J (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Wade-Benzoni, K. a., Rousseau, D. M., & Li, M. (2006). Managing relationships across generations of academics: Psychological contracts in faculty-doctoral student collaborations. *International Journal of Conflict Management*, 17(1), 4–33.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). Ceo charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Wahab, Hong G.C, Alina S & Nor Hazana..A (2014). The effect of perceived organizational support (POS) and affective commitment (AC) on employee turnover intention: A study of Malaysia manufacturing company. *Social Sciences Research*, 9(10), 978-967.
- Wang L & Long L (2018). Idiosyncratic deals and taking charge: The role of psychological empowerment and organizational tenure. *Social behavior and Personality*, 46(9), 1437–1448
- War, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 8(2), 84-97.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personal Review*, 34(4), 406-422.
- Watrous (2006). Teamwork in modern organizations: Implications for technological education. *International Journal of Technology and Design Education*. 9, 85–101.

- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader- member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Xu Huang, Kan Shi, Zhijie Zhang & Yat Cheung, (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, Springer, 23(3), 345-367,
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yu-Ping, W. C., Mei-Huei, C., Bill, H., & Lilian, H. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 38(7), 871-894.
- Yucel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7(20). 44-58.
- Yukl, G. (1998). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organization. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Zacher, H., & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: the interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 291-318.
- Zaurin, A (2014).The effect of perceived organizational support (POS) and affective commitment (AC) on employee turnover intention: a study of Malaysia Manufacturing Company. *Proceeding of the Social Sciences Research*. 9(10), 978-967.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

- Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Zhang, R. P., Tsingan, L., & Zhang, L. P. (2013). Role stressors and job attitudes: A mediated model of leader-member exchange. *The Journal of Social psychology*, 153, 560–576.
- Zhang J.C., Ling, W. Z & Xie, J (2015). Organizational Commitment, Work Engagement, Person–Supervisor Fit, and Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model. *Scientific Journal Publishers*. 43(10), 1657-1666.
- Zikmund, W.G. (2003), “Business Research Method”, 7th edn., Cengage Learning, India.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). Business research methods (8th ed.). Mason, HO: Cengage Learning.
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177.
- Zulkarnain Amin & Kharissa P. A (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study, *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 3(3), 662-671.
- Zulkiflee D, Mohd, Wan Shakizah & Zairani, Z (2013). Office Politics: The Reduction of Employees’ Need for Power. *International Journal of Business and Social Science*. 4(11), 29-35.

## Apendik A – Soal Selidik Kajian



### **SOAL SELIDIK**

Tuan/Puan/En./Cik,

Anda telah dipilih secara rawak untuk menjadi individu penting bagi kajian berkenaan dengan pengaruh kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi, kepimpinan transformasi dan niat untuk pusing ganti.

Soal selidik ini adalah penting untuk golongan pekerja kerana ia akan membantu penyelidik untuk melihat apa yang dirasakan oleh golongan pekerja terhadap tindak balas niat untuk pusing ganti di tempat kerja. Keputusan soal selidik ini akan membantu penyelidik untuk mempertingkatkan strategi pengurusan di masa hadapan apabila berhubung dengan pihak Jabatan Pertanian Malaysia. Ini adalah merupakan peluang anda untuk menyatakan bagaimana perasaan anda terhadap pengurusan Jabatan Pertanian Malaysia.

Untuk pengetahuan anda, soal selidik ini telah direka khas supaya jawapan yang diberikan oleh anda tidak akan di dedahkan kepada mana-mana pihak. Sehubungan itu, soal selidik ini juga akan memberi jaminan bahawa identiti dan penglibatan anda akan dirahsiakan.

Akhir sekali, penyelidik boleh mengingatkan anda tentang kepentingan kajian ini dan meminta anda untuk melengkapkan soal selidik ini. Oleh itu, penyelidik sentiasa menghargai kerjasama anda untuk menyiapkan kajian ini.

Terima Kasih.

Yang Benar,

---

**(MOHAMAD KAMAL BIN ABDULLAH SANI)**

Doktor Falsafah Pengurusan

Universiti Utara Malaysia (UUM)



## **BAHAGIAN 1**

### **Section / Seksyen A : Niat Untuk Pusing Ganti / *Turnover Intention***

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan niat untuk pusing ganti di tempat kerja. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

1	2	3	4
Strongly disagree Sangat tidak Setuju	Disagree Tidak Setuju	Agree Setuju	Strongly agree Sangat Setuju

1. Saya bersedia untuk terlibat ke dalam usaha yang biasanya dijangka untuk membantu kejayaan organisasi ini  
*I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.*

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Saya bercakap tentang organisasi ini kepada rakan-rakan saya sebagai sebuah organisasi yang hebat untuk bekerja.  
*I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.*

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Saya rasa kesetiaan yang sangat sedikit untuk organisasi ini  
*I feel very little loyalty to this organization. (R)*

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Saya akan menerima hampir semua jenis tugas kerja kepada saya demi organisasi.  
*I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Saya mendapati bahawa nilai-nilai saya dan nilai-nilai organisasi ini adalah sama.  
*I find that my values and the organization's values are very similar.*

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Saya bangga untuk memberitahu kepada orang lain bahawa saya adalah sebahagian daripada organisasi ini.  
*I am proud to tell others that I am part of this organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Saya boleh bekerja dengan baik untuk organisasi yang berbeza selagi jenis kerja adalah sama

*I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)*

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Organisasi benar-benar memberi inspirasi dalam diri saya kearah prestasi kerja.

*This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.*

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Ia akan mengambil perubahan yang sangat sedikit dalam keadaan saya sekarang yang menyebabkan saya akan meninggalkan organisasi

*It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)*

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Saya amat gembira memilih organisasi ini untuk bekerja dan saya mempertimbangkan pada masa saya sertai organisasi ini.

*I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.*

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Tidak banyak yang akan diperolehi atau dipertingkatkan dengan organisasi ini selama-lamanya

*There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)*

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Selalunya, saya mendapati sukar untuk bersetuju dengan dasar organisasi mengenai perkara-perkara penting yang berkaitan dengan pekerja.

*Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)*

1	2	3	4
---	---	---	---

13. Saya benar-benar mengambil berat tentang nasib organisasi ini.

*I really care about the fate of this organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Bagi saya, organisasi ini adalah yang terbaik dari semua organisasi yang saya bekerja.

*For me this is the best of all possible organizations for which to work.*

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Keputusan untuk bekerja di organisasi ini adalah satu kesilapan yang pasti di pihak saya

*Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part.*

(R)

1	2	3	4
---	---	---	---

## **BAHAGIAN 2**

### **Section / Seksyen B: Kontrak Psikologi / *Psychological Contract***

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan kontrak psikologi. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

1	2	3	4
Strongly disagree Sangat tidak Setuju	Disagree Tidak Setuju	Agree Setuju	Strongly agree Sangat Setuju

1. Kekal dengan organisasi ini selama-lamanya.

*Remain with this organization indefinitely.*

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Tidak membuat rancangan untuk bekerja di tempat lain.

*Make no plans to work anywhere else.*

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Bercadang untuk tinggal di sini pada masa yang panjang.

*Plan to stay here a long time.*

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Teruskan bekerja di sini

*Continue to work here*

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Membuat pengorbanan peribadi untuk organisasi ini.

*Make personal sacrifices for this organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Ambil berat organisasi ini secara peribadi.

*Take this organization's concerns personally.*

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Melindungi imej organisasi ini.

*Protect this organization's image.*

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Bertindak secara peribadi demi untuk organisasi.

*Commit myself personally to this organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Membina hubungan luar organisasi ini yang meningkatkan potensi kerjaya saya.

*Build contacts outside this organization that enhance my career potential.*

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Bina kemahiran bagi meningkatkan peluang pekerjaan masa depan saya di tempat lain.

*Build skills to increase my future employment opportunities elsewhere.*

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Meningkatkan kebolehan saya kepada majikan yang berpotensi di luar organisasi.

*Increase my visibility to potential employers outside the organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Mencari tugas yang meningkatkan kebolehan pasaran di tempat lain.

*Seek out assignments that enhance my employability elsewhere.*

1	2	3	4
---	---	---	---

13. Mencari peluang pembangunan yang meningkatkan nilai saya kepada organisasi ini.

*Seek out developmental opportunities that enhance my value to this organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Membina kemahiran untuk meningkatkan nilai saya kepada organisasi ini.

*Build skills to increase my value to this organization.*

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Membuat diri saya semakin berharga kepada majikan saya

*Make myself increasingly valuable to my employer.*

1	2	3	4
---	---	---	---

16. Mencari tugas yang meningkatkan kebolehan pasaran di tempat lain.

*Actively seek internal opportunities for training and development.*

1	2	3	4
---	---	---	---

17. Terima standard prestasi yang semakin mencabar.

*Accept increasingly challenging performance standards.*

1	2	3	4
---	---	---	---

18. Sesuaikan prestasi dengan perubahan permintaan perniagaan.  
*Adjust to changing performance demands due to business necessity*

1	2	3	4
---	---	---	---

19. Bertindak balas secara positif kepada dinamik (berubah-ubah) keperluan prestasi  
*Respond positively to dynamic (changing) performance requirements.*

1	2	3	4
---	---	---	---

20. Menerima tuntutan prestasi yang baru dan berbeza  
*Accept new and different performance demand (job standards)*

1	2	3	4
---	---	---	---

21. Melaksanakan tugas yang diperlukan sahaja.  
*Perform only required tasks.*

1	2	3	4
---	---	---	---

22. Melakukan kerja atas apa yang dibayar sahaja.  
*Do only what I am paid to do.*

1	2	3	4
---	---	---	---

23. Memenuhi bilangan tanggungjawab yang terhad.  
*Fulfill limited number of responsibilities.*

1	2	3	4
---	---	---	---

24. Hanya melakukan tugas-tugas tertentu apabila saya bersetuju diupah.  
*Only perform specific duties I agreed to when hired.*

1	2	3	4
---	---	---	---

25. Berhenti setiap kali saya mahu.  
*Quit whenever I want.*

1	2	3	4
---	---	---	---

26. Saya tidak mempunyai obligasi masa depan kepada majikan ini.  
*I have no future obligations to this employer..*

1	2	3	4
---	---	---	---

27. Meninggalkan organisasi pada bila-bila masa saya suka.  
*Leave at any time I choose.*

1	2	3	4
---	---	---	---

28. Saya tidak bertanggungjawab untuk kekal dengan majikan ini.  
*I am under no obligation to remain with this employer.*

1	2	3	4
---	---	---	---

29. Saya tidak mempercayai apa yang majikan memberitahu saya.

*I cannot believe what my employer tells me.*

1	2	3	4
---	---	---	---

30. Saya tidak mempunyai kepercayaan terhadap majikan saya.

*I have no trust in my employer.*

1	2	3	4
---	---	---	---

31. Ketidakselarasan wujud antara apa yang majikan saya berkata dan buat.

*Inconsistency exists between what my employer says and does.*

1	2	3	4
---	---	---	---

32. Majikan saya tidak boleh dipercayai.

*My employer is not trustworthy.*

1	2	3	4
---	---	---	---

33. Ia adalah sukar untuk meramalkan masa depan hubungan ini.

*It's difficult to predict the future of this relationship.*

1	2	3	4
---	---	---	---

34. Saya tidak boleh menjangka apa hubungan masa depan saya dengan majikan.

*I cannot anticipate what my future relationship with my employer will be.*

1	2	3	4
---	---	---	---

35. Ia sukar untuk menjangka komitmen masa depan saya.

*It's difficult to anticipate my future commitment.*

1	2	3	4
---	---	---	---

36. Komitmen saya kepada majikan saya tidak menentu.

*My commitments to my employer are uncertain..*

1	2	3	4
---	---	---	---

37. Saya mendapat gaji yang kurang untuk kerja yang lebih.

*I'm getting less pay for more work.*

1	2	3	4
---	---	---	---

38. Saya melakukan lebih untuk kurang.

*I'm doing more for less.*

1	2	3	4
---	---	---	---

39. Saya menjangkakan kurang daripada majikan saya esok dari yang saya terima hari ini.

*I expect less from my employer tomorrow than I receive today.*

1	2	3	4
---	---	---	---

40. Saya menjangkakan kerja yang banyak daripada majikan dengan bayaran yang sedikit.

*I expect increasing demands from my employer for little return.*

1	2	3	4
---	---	---	---

### **BAHAGIAN 3**

#### **Section / Seksyen C: Pemecaran Kuasa Psikologi / Psychological Empowerment**

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan pemecaran kuasa psikologi. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

1	2	3	4
Strongly disagree Sangat tidak Setuju	Disagree Tidak Setuju	Agree Setuju	Strongly agree Sangat Setuju

1. Kerja yang saya lakukan adalah amat penting kepada saya

*The work I do is very important to me*

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Aktiviti kerja saya sendiri adalah bermakna kepada saya

*My job activities are personally meaningful to me*

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Kerja yang saya lakukan adalah bermakna kepada saya

*The work I do is meaningful to me*

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Saya yakin tentang keupayaan untuk melakukan kerja saya

*I am confident about my ability to do my job*

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Saya mempunyai keyakinan diri mengenai keupayaan saya untuk melaksanakan aktiviti kerja saya.

*I am self-assured about my capabilities to perform my work activities*

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Saya telah menguasai kemahiran yang diperlukan untuk kerja saya

*I have mastered the skill necessary for my job*

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Saya mempunyai autonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan kerja saya

*I have significant autonomy in determining how I do my job*

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Saya boleh membuat keputusan diri sendiri bagaimana untuk melakukan kerja saya

*I can decide on my own how to go about doing my work*

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Saya mempunyai kebebasan dalam menentukan kerja saya

*I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job*

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Kesan saya pada apa yang berlaku dalam jabatan saya adalah besar

*My impact on what happens in my department is large*

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Saya mempunyai banyak kawalan ke atas apa yang berlaku dalam jabatan saya

*I have a great deal of control over what happens in my department*

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Saya mempunyai pengaruh yang ketara ke atas apa yang berlaku dalam jabatan saya

*I have significant influence over what happens in my department*

1	2	3	4
---	---	---	---



#### **BAHAGIAN 4**

##### **Section / Seksyen D: Kepimpinan Tranformasi / *Transformation Leadership***

Penyataan di bawah menekankan berkenaan dengan bagaimana anda merasai gaya kepimpinan transformasi pengurus di tempat kerja. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

1	2	3	4
Strongly disagree Sangat tidak Setuju	Disagree Tidak Setuju	Agree Setuju	Strongly agree Sangat Setuju

1. Saya mempunyai keyakinan dengan pengurus saya.

*I have complete confidence with my manager*

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Dalam fikiran saya, pengurus saya adalah simbol kejayaan dan pencapaian.

*In my mind, he/she is a symbol of success and accomplishment . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Terlibat dalam perkataan dan perbuatan yang meningkatkan imej kecekapan.

*Engages in words and deeds which enhances his/her image of competence*

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Berfungsi sebagai model untuk saya.

*Serves as a role model for me . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Rasa bangga apabila dikaitkan dengan pengurus.

*Instills pride in being associated with him/her . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Memaparkan bakat luar biasa dan kecekapan dalam apa sahaja yang beliau putuskan.

*Displays extraordinary talent and competence in whatever he/she decides*

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Saya bersedia untuk mempercayai pengurus untuk mengatasi sebarang halangan.

*I am ready to trust him/her to overcome any obstacle . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Pengurus saya, mendengar kebimbangan saya.

*My manager listens to my concerns . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Membuatkan saya sedar dipegang teguh dengan nilai-nilai, cita-cita dan aspirasi yang dikongsi bersama-sama.

*Makes me aware of strongly held values, ideals, and aspirations which are shared in common . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Pengurus saya menggerakkan perasaan kolektif misi.

*Mobilizes a collective sense of mission . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Mempunyai kuasa dalam projek dan dinamik.

*Projects a powerful, dynamic, and magnetic presence . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Menunjukkan bagaimana untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza.

*Shows how to look at problems from new angles . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

13. Menyokong pendapat saya dengan alasan yang baik.

*Makes me back up my opinions with good reasoning . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Jelas melahirkan visi peluang masa depan.

*Articulates a vision of future opportunities . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Memberikan nasihat apabila ia diperlukan.

*Provides advice when it is needed . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

16. Memperkenalkan projek-projek baru dan cabaran baru.

*Introduces new projects and new challenges . . .*

1	2	3	4
---	---	---	---

17. Melayan saya sebagai seorang individu bukan hanya ahli kumpulan.

*Treats me as an individual rather than just a member of the group*

1	2	3	4
---	---	---	---

18. Bercakap optimis mengenai masa depan.

*talks optimistically about the future*

1	2	3	4
---	---	---	---

### **BAHAGIAN 5**

Pernyataan di bawah menekankan berkenaan dengan latar belakang anda. Baca setiap pernyataan dan tandakan kotak yang terbaik bagi mencerminkan bersetuju atau tidak bersetuju dengan kenyataan itu.

1. Jantina

(        ) Lelaki    (        ) Perempuan

2. Status Perkahwinan

(        ) Bujang    (        ) Berkahwin    (        ) Duda            (        ) Janda

3. Tahap Pendidikan

(        ) SPM        (        ) Diploma                    (        ) Sarjana Muda  
(        ) Sarjana

4. Umur: \_\_\_\_\_

5. Tempoh berkhidmat di Jabatan Pertanian Malaysia : \_\_\_\_\_



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Apendik B - Analisis Deskriptif

Jadual 4.1

*Maklumat Demografi Responden*

Statistics						
			Status	Tahap		Tempoh berkhidmat di Jabatan Pertanian Malaysia
		Jantina	Perkahwinan	pendidikan	Umur	
N	Valid	220	220	220	220	220
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.28	1.80	1.43	1.91	2.18
Std. Deviation		.451	.434	.715	.935	1.061

Jantina					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	158	71.8	71.8	71.8
	Perempuan	62	28.2	28.2	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

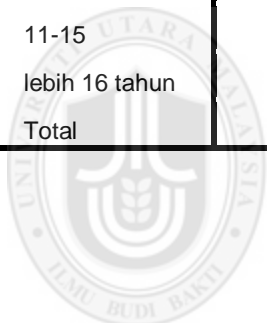
Status Perkahwinan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bujang	46	20.9	20.9	20.9
	Berkahwin	173	78.6	78.6	99.5
	Janda	1	.5	.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

**Tahap pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPM	153	69.5	69.5	69.5
	Diploma	42	19.1	19.1	88.6
	Sarjana Muda	23	10.5	10.5	99.1
	Sarjana	2	.9	.9	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

**Tempoh berkhidmat di Jabatan Pertanian Malaysia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	72	32.7	32.7	32.7
	6-10	71	32.3	32.3	65.0
	11-15	42	19.1	19.1	84.1
	lebih 16 tahun	35	15.9	15.9	100.0
	Total	220	100.0	100.0	



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **Apendik C- Ujian Kebolehpercayaan**

Jadual 4.2

*Keputusan Ujian Kebolehpercayaan*

<b>Pengukuran</b>	<b>Bilangan item</b>	<b>Nilai Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
Niat Untuk Pusing Ganti	15	0.835
Kontrak Psikologi	40	0.835
Pemencaran Kuasa Psikologi	12	0.897
Gaya Kepimpinan Tranformasi	18	0.908

### **Reliability Statistics**

#### **Niat\_utk\_pusing\_ganti**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.835	15

### **Reliability Statistics**

#### **Kontrak\_psikologi**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.835	40

### **Reliability Statistics**

#### **Pemencaran\_kuasa**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.897	12

### **Reliability Statistics**

#### **Gaya\_kepimpinan\_transfom**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.908	18

# Apendik D - Ujian Normal

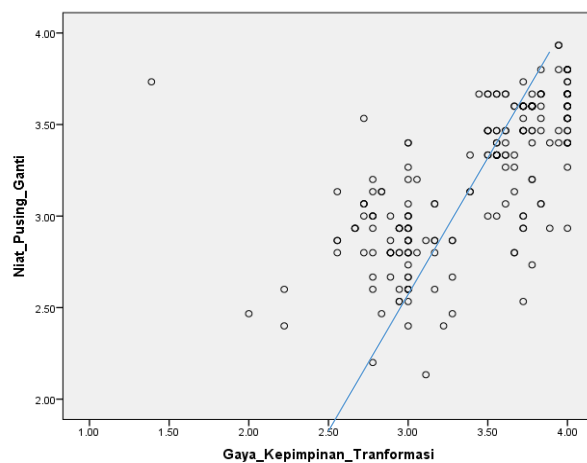
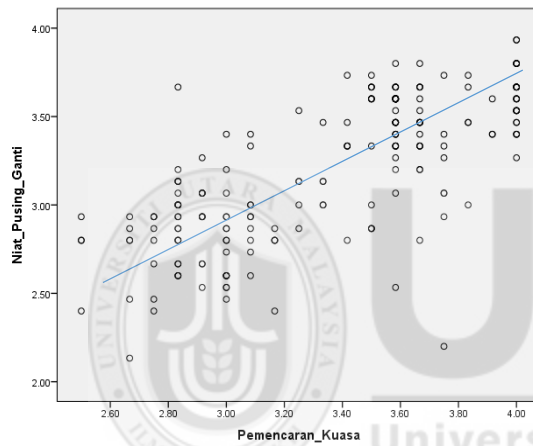
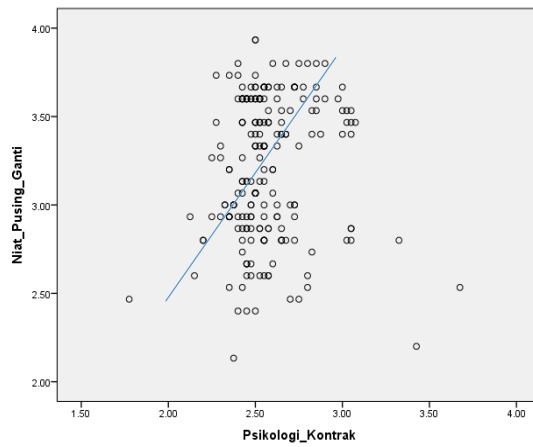
Jadual 4.3

Nilai Skewness dan Kurtosis

	N Statistik	Skewness Statistik	Kurtosis Statistik
Niat Untuk Pusing Ganti	166	-0.466	-0.932
Kontrak Psikologi	166	0.713	0.363
Pemencaran Kuasa Psikologi	166	-0.297	-1.192
Gaya Kepimpinan Tranformasi	166	-0.419	-1.283

Statistics					
		Niat_Pusing_ Ganti	Pemencaran _Kuasa	Gaya_Kepimpin an_Tranformasi	Kontrak_Psikolo gi
N	Valid	166	166	166	166
	Missing	0	0	0	0
Skewness		-.466	-.297	-.419	.713
Std. Error of Skewness		.188	.188	.188	.188
Kurtosis		-.932	-1.192	-1.283	.363
Std. Error of Kurtosis		.375	.375	.375	.375

## Apendik E - Ujian Linear



Rajah 4.1

*Titik Berselerak di antara Niat untuk pusing ganti dan Pemboleh ubah Tidak Bersandar*



## **Apendik F - Analisis Faktor**

Jadual 4.4

*Nilai Ujian KMO dan Barlett's*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Nilai KMO</b>	<b>Ujian Barlett's (sig)</b>
Niat Untuk Pusing Ganti	0.920	0.00
Kontrak Psikologi	0.897	0.00
Pemencaran Kuasa	0.855	0.00
Psikologi	0.931	0.00
Gaya Kepimpinan		
Tranformasi		

**KMO and Bartlett's Test Niat utk pusing ganti**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1293.451
	df	105
	Sig.	.000

**KMO and Bartlett's Test Kontrak psikologi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6168.891
	df	780
	Sig.	.000

**KMO and Bartlett's Test Pemencaran kuasa**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1436.579
	df	66
	Sig.	.000

**KMO and Bartlett's Test Gaya Kepimpinan Tranformasi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2403.421
	df	153
	Sig.	.000

## Apendik G - Analisis Faktor untuk Niat untuk pusing ganti

Jadual 4.5

*Nilai Eigen untuk Niat untuk pusing ganti*

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.183	47.885	47.885	7.183	47.885	47.885	5.495	36.633	36.633
2	1.312	8.749	56.635	1.312	8.749	56.635	2.756	18.371	55.003
3	1.040	6.934	63.568	1.040	6.934	63.568	1.285	8.565	63.568

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.6

*Matrik Komponen Berputar Niat untuk pusing ganti*

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component		
	1	2	3
NPG01	.576	.471	.121
NPG02	.744	.193	-.245
NPG03	.590	.541	.243
NPG05	.716	.143	.344
NPG06	.736	.315	-.010
NPG07	-.612	-.155	-.261
NPG08	.604	.382	-.061
NPG08	.604	.382	-.061
NPG10	.763	.132	.212
NPG10	.763	.132	.212
NPG13	.671	.250	.263
NPG09	.106	.801	.066
NPG11	.536	.577	-.062
NPG12	.149	.846	.143
NPG04	.155	.129	.888

## Apendik H- Ujian Kebolehpercayaan

Jadual 4.7

*Ujian Kebolehpercayaan Niat untuk pusing ganti selepas Analisis Faktor*

<b>Niat untuk pusing ganti</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>) selepas analisis faktor</b>
Faktor 1 (Nilai Komitmen)	0.846
Faktor 2 (Komitmen untuk kekal)	0.748

### Reliability Statistics for Nilai

#### Komitmen

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	11

### Reliability Statistics for komitmen utk kekal

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	3

## Apendik I - Analisis Faktor untuk Kontrak psikologi

Jadual 4.8

*Nilai Eigen untuk Kontrak psikologi*

Com pone nt	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17.855	44.637	44.637	17.855	44.637	44.637	10.950	27.374	27.374
2	3.784	9.460	54.097	3.784	9.460	54.097	5.792	14.480	41.854
3	2.191	5.478	59.575	2.191	5.478	59.575	3.588	8.971	50.825
4	1.573	3.932	63.507	1.573	3.932	63.507	3.070	7.674	58.499
5	1.354	3.384	66.891	1.354	3.384	66.891	2.570	6.425	64.924
6	1.269	3.172	70.062	1.269	3.172	70.062	1.776	4.440	69.364
7	1.086	2.714	72.776	1.086	2.714	72.776	1.365	3.412	72.776

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.9

*Matrik Komponen Berputar untuk Kontrak Psikologi*

	Rotated Component Matrixa						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
KP07	<b>-.532</b>	.459	.164	-.259	.249	-.186	.226
KP13	<b>-.757</b>	.144	.232	.015	.328	-.018	.047
KP14	<b>-.730</b>	.355	.138	-.204	.193	.093	.149
KP17	<b>-.595</b>	.449	.141	-.271	.249	-.043	.001
KP19	<b>-.613</b>	.294	.183	-.285	.238	-.058	-.037
KP25	<b>.721</b>	-.182	-.074	.063	-.307	.080	-.192
KP26	<b>.727</b>	-.347	-.154	.043	-.181	.064	-.112
KP27	<b>.708</b>	-.288	-.025	.231	-.096	-.079	.059
KP28	<b>.647</b>	-.446	.044	.277	-.062	-.031	-.118
KP29	<b>.807</b>	-.266	-.040	.126	-.124	-.184	.048
KP30	<b>.823</b>	-.258	.007	.067	-.148	-.224	.094
KP31	<b>.760</b>	-.170	-.127	.268	-.109	-.154	.259

KP32	<b>.726</b>	-.205	-.049	.095	-.180	-.291	.250
KP33	<b>.681</b>	-.235	-.191	.211	-.157	-.098	.274
KP34	<b>.581</b>	-.149	-.081	.508	-.231	.009	.200
KP35	<b>.546</b>	-.239	-.107	.491	-.223	-.041	.175
KP36	<b>.702</b>	-.083	-.007	.469	-.132	-.112	.101
KP37	<b>.624</b>	-.084	-.058	.291	-.133	-.068	.321
KP01	-.438	<b>.752</b>	.079	-.157	.039	-.056	-.064
KP02	-.212	<b>.810</b>	-.167	-.189	.031	.045	-.063
KP03	-.515	<b>.660</b>	.063	.049	-.010	-.033	-.166
KP04	-.386	<b>.541</b>	.099	-.086	.124	.258	-.236
KP05	-.184	<b>.760</b>	-.036	-.093	.146	.174	-.046
KP06	-.377	<b>.644</b>	.079	-.100	.043	.089	.224
KP08	-.063	<b>.717</b>	-.278	-.148	.376	.056	-.211
KP12	-.016	-.222	<b>.719</b>	.041	.184	.253	.236
KP18	-.397	.160	<b>.618</b>	-.234	-.122	.179	.254
KP21	-.091	.071	<b>.647</b>	-.398	.206	-.174	-.221
KP22	-.079	-.016	<b>.898</b>	.010	-.008	-.003	-.062
KP23	-.085	-.053	<b>.844</b>	.236	-.030	.040	-.190
KP39	.478	-.219	.201	<b>.667</b>	-.067	-.126	.088
KP40	.500	-.159	.142	<b>.523</b>	-.037	.160	.019
KP10	-.452	.128	.038	-.089	<b>.736</b>	.123	-.061
KP11	-.436	.100	.088	-.154	<b>.693</b>	.091	.016
KP15	-.271	.010	.305	-.107	.203	<b>.736</b>	-.081
KP20	-.177	.196	.329	-.492	.162	<b>.500</b>	.154
KP24	-.018	-.464	.230	-.214	.119	<b>-.607</b>	-.153
KP38	.392	-.350	-.163	.279	-.059	.125	<b>.592</b>
KP09	-.413	.463	.076	-.072	.497	-.002	-.059
KP16	-.368	.354	.018	-.455	.476	.084	-.075

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 18 iterations.

## Apendik J- Ujian Kebolehpercayaan

Jadual 4.10

*Ujian Kebolehpercayaan untuk Kontrak Psikologi selepas Analisis Faktor*

Kontrak Psikologi	Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) selepas analisis faktor
Faktor 1 (Transaksi)	0.735
Faktor 2 (Hubungan)	0.901
Faktor 3 (Seimbang)	0.830
Faktor 4 (Peralihan)	0.776
Faktor 5 (Peluang)	0.799

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.735	.679	18

**Reliability Statistics Faktor 5**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.799	.799	2

Faktor 1 (Kontrak Transaksi)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.901	.904	7

Faktor 2 (Kontrak Hubungan)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.830	.831	5

Faktor 3 (Kontrak Seimbang)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.776	.779	2

Faktor 4 (Kontrak Peralihan)

## Apendik K - Analisis Faktor untuk Pemencaran kuasa psikologi

Jadual 4.11

*Nilai Eigen untuk Pemencaran kuasa psikologi*

Co mpo nent	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.488	54.067	54.067	6.488	54.067	54.067	4.504	37.530	37.530
2	1.477	12.306	66.373	1.477	12.306	66.373	3.461	28.842	66.373

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.12

*Matrik Komponen Berputar untuk Pemencaran kuasa psikologi*

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component	
	1	2
PKP01	<b>.792</b>	.437
PKP02	<b>.796</b>	.316
PKP03	<b>.813</b>	.184
PKP04	<b>.801</b>	.036
PKP05	<b>.708</b>	.278
PKP06	<b>.750</b>	.333
PKP07	<b>.683</b>	.392
PKP08	.422	<b>.647</b>
PKP09	.341	<b>.728</b>
PKP10	.209	<b>.748</b>
PKP11	.100	<b>.801</b>
PKP12	.254	<b>.803</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

## Apendik L- Ujian Kebolehpercayaan

Jadual 4.13

*Ujian Kebolehpercayaan untuk Pemencaran kuasa psikologi selepas Analisis Faktor*

<b>Pemencaran kuasa psikologi</b>	<b>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>) selepas analisis faktor</b>
Faktor 1 (Nilai Kendiri)	0.916
Faktor 2 (Penentuan kendiri)	0.854

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	5



## Apendik M - Analisis Faktor untuk Kepimpinan Transformasi

Jadual 4.14

Nilai Eigen untuk kepimpinan transformasi

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.453	58.072	58.072	10.453	58.072	58.072	8.118	45.099	45.099
2	1.281	7.119	65.190	1.281	7.119	65.190	3.617	20.092	65.190

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.15

Matrik Komponen Berputar gaya kepimpinan transformasi

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
GKT01	.751	.427
GKT02	.700	.481
GKT03	.725	.410
GKT04	.834	.090
GKT05	.839	.163
GKT06	.759	.218
GKT08	.696	.399
GKT09	.771	.196
GKT10	.513	.319
GKT11	.626	.428
GKT12	.649	.364
GKT14	.730	.388
GKT15	.739	.402
GKT16	.794	.224
GKT17	.733	.368
GKT07	.258	.814
GKT13	.191	.798
GKT18	.243	.736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

## Apendik N- Ujian Kebolehpercayaan

Jadual 4.16

*Ujian Kebolehpercayaan gaya kepimpinan transformasi selepas Analisis Faktor*

<b>Gaya Kepimpinan Tranformasi</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>) selepas analisis faktor</b>
Faktor 1 (Kesempurnaan)	0.958
Faktor 2 (Keterbukaan)	0.781

### Reliability Statistics for

#### Kesempurnaan

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	15

### Reliability Statistics for

#### Keterbukaan

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	3

## Apendik O- Keputusan Korelasi

Jadual 4.17

*Keputusan Korelasi antara kontrak psikologi, Pemencaran kuasa psikologi, Gaya kepimpinan transformasi dan Niat untuk pusing ganti.*

	Niat untuk pusing ganti
Kontrak psikologi	0.195*
Pemencaran kuasa psikologi	0.794**
Gaya kepimpinan transformasi	0.805**

Nota: \*\*Signifikan pada paras keyakinan  $p < .01$ , \*Signifikan pada paras keyakinan  $p < .05$

### Correlations

		Niat_Pusi ng_Ganti	Kontrak_ psikologi	Pemencaran _Kuasa	Gaya_Kepimpin an_Tranformasi
Niat_Pusin g_Ganti	Pearson Correlation	1	.195*	.794**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.012	.000	.000
	N	166	166	166	166
Kontrak_ps ikologi	Pearson Correlation	.195*	1	.367**	.265**
	Sig. (2-tailed)	.012		.000	.001
	N	166	166	166	166
Pemencara n_Kuasa	Pearson Correlation	.794**	.367**	1	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	166	166	166	166
Gaya_Kepi mpinan_Tr anformasi	Pearson Correlation	.805**	.265**	.950**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	
	N	166	166	166	166

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Apendik P- Keputusan Korelasi

Jadual 4.18

*Keputusan **Korelasi** antara Kontrak Transaksi, Kontrak Hubungan, Kontrak Seimbang Kontrak Peralihan, Kontrak Peluang, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal.*

	Nilai komitmen	Komitmen untuk kekal
Kontrak Transaksi	-0.723**	-0.586**
Kontrak Hubungan	0.688**	0.366**
Kontrak Seimbang	0.157*	0.281**
Kontrak Peralihan	-0.580**	-0.535**
Kontrak Peluang	0.679**	0.353**

Nota: \*\*Signifikan pada paras keyakinan  $p < .05$ , \*Signifikan pada paras keyakinan  $p < .01$

Correlations						
	Transaksi	Hubungan	Seimbang	Pealihan	Peluang	Nilai_komitmen
Transaksi Pearson Correlation	1	-.583**	-.177*	.662**	-.600**	-.723**
Sig. (2-tailed)		.000	.022	.000	.000	.000
N	166	166	166	166	166	166
Hubungan Pearson Correlation	-.583**	1	-.010	-.502**	.445**	.688**
Sig. (2-tailed)	.000		.899	.000	.000	.000
N	166	166	166	166	166	166
Seimbang Pearson Correlation	-.177*	-.010	1	.057	.197*	.157*
Sig. (2-tailed)	.022	.899		.466	.011	.044
N	166	166	166	166	166	166
Pealihan Pearson Correlation	.662**	-.502**	.057	1	-.436**	-.580**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.466		.000	.000
N	166	166	166	166	166	166
Peluang Pearson Correlation	-.600**	.445**	.197*	-.436**	1	.679**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000		.000
N	166	166	166	166	166	166
Nilai_komitmen Pearson Correlation	-.723**	.688**	.157*	-.580**	.679**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.044	.000	.000	
N	166	166	166	166	166	166

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		Transaksi	Hubungan	Seimbang	Pealihan	Peluang	Komitmen utk_kekal
Transaksi	Pearson Correlation	1	-.583**	-.177*	.662**	-.600**	-.586**
	Sig. (2-tailed)		.000	.022	.000	.000	.000
	N	166	166	166	166	166	166
Hubungan	Pearson Correlation	-.583**	1	-.010	-.502**	.445**	.366**
	Sig. (2-tailed)	.000		.899	.000	.000	.000
	N	166	166	166	166	166	166
Seimbang	Pearson Correlation	-.177*	-.010	1	.057	.197*	.281**
	Sig. (2-tailed)	.022	.899		.466	.011	.000
	N	166	166	166	166	166	166
Pealihan	Pearson Correlation	.662**	-.502**	.057	1	-.436**	-.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.466		.000	.000
	N	166	166	166	166	166	166
Peluang	Pearson Correlation	-.600**	.445**	.197*	-.436**	1	.353**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000		.000
	N	166	166	166	166	166	166
Komitmen _utk_kekal	Pearson Correlation	-.586**	.366**	.281**	-.535**	.353**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	166	166	166	166	166	166

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Apendik Q- Keputusan Korelasi

Jadual 4.19

*Keputusan Korelasi antara Nilai sendiri, Penentuan sendiri, Nilai komitmen dan Komitmen untuk kekal.*

	Nilai Komitmen	Komitmen untuk kekal
Nilai Kendiri	.832**	.548**
Penentuan sendiri	.541**	.521**

Nota: \*\*Signifikan pada paras keyakinan  $p < .01$

### Correlations

		Nilai_Kendiri	Gaya_Interaksi	Nilai_komitmen
Nilai_Kendiri	Pearson Correlation	1	.632**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	166	166	166
Gaya_Interaksi	Pearson Correlation	.632**	1	.541**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	166	166	166
Nilai_komitmen	Pearson Correlation	.832**	.541**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	166	166	166

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		Nilai_Kendiri	Penentuan_ken diri	Komitmen_utk_ kekal
Nilai_Kendiri	Pearson Correlation	1	.632**	.548**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	166	166	166
Gaya_Interaksi	Pearson Correlation	.632**	1	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	166	166	166
Komitmen_utk_kek al	Pearson Correlation	.548**	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	166	166	166

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Apendik R - Keputusan Korelasi

Jadual 4.20

*Keputusan Korelasi antara Kesempurnaan, Keterbukaan, Nilai Komitmen dan Komitmen untuk kekal .*

	Nilai Komitmen	Komitmen untuk kekal
Kesempurnaan	.801**	.608**
Keterbukaan	.426**	.508**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlations

		Kesempurnaan	Keterbukaan	Nilai_komitmen
Kesempurnaan	Pearson Correlation	1	.631**	.801**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	166	166	166
Keterbukaan	Pearson Correlation	.631**	1	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	166	166	166
Nilai_komitmen	Pearson Correlation	.801**	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	166	166	166

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Kesempurnaan	Keterbukaan	Komitmen_utk_Kekal
Kesempurnaan	Pearson Correlation	1	.631**	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	166	166	166
Keterbukaan	Pearson Correlation	.631**	1	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	166	166	166
Komitmen_utk_Kekal	Pearson Correlation	.608**	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	166	166	166

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Apendik S - Analisis Regresi Berganda

Jadual 4.21

Nilai Toleransi dan VIF untuk Regresi antara Niat Pusing Ganti dan Pembolehubah Tidak Bersandar.

Pembolehubah Bersandar	Pembolehubah Tidak Bersandar	Toleransi	VIF
Nilai Komitmen	Kontrak Transaksi	0.356	2.805
	Kontrak Hubungan	0.435	2.296
	Kontrak Seimbangan	0.422	2.370
	Kontrak Peralihan	0.467	2.143
	Kontrak Peluang	0.398	2.510
	Nilai Kendiri	0.228	4.377
	Penentuan sendiri	0.334	2.993
Komitmen Untuk Kekal	Kontrak Transaksi	0.356	2.805
	Kontrak Hubungan	0.435	2.296
	Kontrak Seimbangan	0.422	2.370
	Kontrak Peralihan	0.467	2.143
	Kontrak Peluang	0.398	2.510
	Nilai Kendiri	0.228	4.377
	Penentuan sendiri	0.334	2.993

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.822	.384		4.751	.000		
	Transaksi	-.246	.101	-.162	-2.444	.016	.356	2.805
	Hubungan	.124	.037	.202	3.358	.001	.435	2.296
	Seimbang	.023	.036	.039	.642	.522	.422	2.370
	Pealihan	-.051	.041	-.072	-1.237	.218	.467	2.143
	Peluang	.088	.040	.139	2.218	.028	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.399	.075	.442	5.327	.000	.228	4.377
	Penentuan_kendiri	-.013	.050	-.018	-.260	.795	.334	2.993
2	(Constant)	1.780	.397		4.484	.000		
	Transaksi	-.236	.103	-.156	-2.284	.024	.339	2.946
	Hubungan	.124	.037	.202	3.352	.001	.435	2.296
	Seimbang	.026	.037	.044	.712	.477	.406	2.461
	Pealihan	-.049	.042	-.068	-1.161	.248	.457	2.186
	Peluang	.088	.040	.139	2.212	.028	.398	2.510



Nilai_Kendiri	.365	.109	.404	3.351	.001	.109	9.197
Penentuan_kendiri	-.027	.060	-.037	-.452	.652	.237	4.224
Kesempurnaan	.051	.118	.060	.434	.665	.082	12.215

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.177	.851		3.733	.000		
	Transaksi	-.575	.223	-.246	-2.573	.011	.356	2.805
	Hubungan	-.059	.082	-.062	-.719	.473	.435	2.296
	Seimbang	.059	.080	.064	.729	.467	.422	2.370
	Pealihan	-.295	.092	-.269	-3.224	.002	.467	2.143
	Peluang	-.246	.088	-.253	-2.801	.006	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.371	.166	.266	2.231	.027	.228	4.377
	Penentuan_kendiri	.263	.112	.233	2.355	.020	.334	2.993
2	(Constant)	2.896	.876		3.305	.001		
	Transaksi	-.510	.228	-.218	-2.232	.027	.339	2.946
	Hubungan	-.058	.082	-.061	-.712	.477	.435	2.296
	Seimbang	.079	.082	.086	.966	.335	.406	2.461
	Pealihan	-.279	.092	-.254	-3.017	.003	.457	2.186
	Peluang	-.246	.088	-.253	-2.808	.006	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.145	.240	.104	.605	.546	.109	9.197
	Penentuan_kendiri	.170	.132	.151	1.287	.200	.237	4.224
	Kesempurnaan	.338	.261	.258	1.295	.197	.082	12.215

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

## **Apendik T - Analisis Regresi Berganda**

### **4.13.1 Analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap nilai Komitmen**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.868 <sup>a</sup>	.753	.742	.19182	1.844

a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

b. Dependent Variable: Nilai\_Komitmen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.685	7	2.526	68.667	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.813	158	.037		
	Total	23.499	165			

a. Dependent Variable: Nilai\_Komitmen

b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.822	.384		4.751	.000		
	Transaksi	-.246	.101	-.162	-2.444	.016	.356	2.805
	Hubungan	.124	.037	.202	3.358	.001	.435	2.296
	Seimbang	.023	.036	.039	.642	.522	.422	2.370
	Pealihan	-.051	.041	-.072	-1.237	.218	.467	2.143
	Peluang	.088	.040	.139	2.218	.028	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.399	.075	.442	5.327	.000	.228	4.377
	Penentuan_kendiri	-.013	.050	-.018	-.260	.795	.334	2.993

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

#### 4.13.2 Analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap komitmen untuk kekal

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.696 <sup>a</sup>	.484	.461	.42715	2.212

a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

b. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.036	7	3.862	21.168	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.828	158	.182		
	Total	55.864	165			

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.123	.829		3.769	.000		
	Transaksi	-.592	.217	-.254	-2.723	.007	.359	2.788
	Hubungan	-.072	.080	-.076	-.899	.370	.435	2.301
	Seimbang	.078	.079	.085	.991	.323	.421	2.373
	Pealihan	-.299	.089	-.274	-3.355	.001	.468	2.136
	Peluang	-.257	.086	-.266	-3.002	.003	.399	2.508
	Nilai_Kendiri	.428	.163	.308	2.628	.009	.228	4.387
	Penentuan_kendiri	.231	.109	.206	2.118	.036	.331	3.017

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

#### 4.14. Analisis Regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap kepemimpinan transformasi

##### 4.14.1 Analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap kesempurnaan.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.967 <sup>a</sup>	.935	.932	.11451	1.987

a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

b. Dependent Variable: Kesempurnaan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.068	8	3.634	277.125	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.019	154	.013		
	Total	31.088	162			

a. Dependent Variable: Kesempurnaan

b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.797	.229		3.477	.001		
	Transaksi	-.192	.060	-.110	-3.194	.002	.357	2.800
	Hubungan	.008	.022	.011	.356	.722	.435	2.298
	Seimbang	-.064	.022	-.093	-2.979	.003	.430	2.325
	Pealihan	-.039	.025	-.047	-1.568	.119	.468	2.138
	Peluang	.040	.025	.054	1.618	.108	.377	2.653
	Nilai_Kendiri	.639	.045	.612	14.221	.000	.228	4.389
	Penentuan_kendiri	.245	.030	.286	8.079	.000	.337	2.964

a. Dependent Variable: Kesempurnaan

#### 4.14.2 Analisis regresi antara kontrak psikologi dan pemencaran kuasa psikologi terhadap keterbukaan.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.852 <sup>a</sup>	.726	.712	.23683	1.977

a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

b. Dependent Variable: Keterbukaan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.999	8	2.875	51.256	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.694	155	.056		
	Total	31.693	163			

a. Dependent Variable: Keterbukaan

b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.351	.472		2.860	.005		
	Transaksi	-.136	.124	-.077	-1.100	.273	.358	2.792
	Hubungan	-.112	.046	-.155	-2.423	.017	.433	2.311
	Seimbang	.232	.046	.331	5.091	.000	.417	2.396
	Pealihan	-.004	.051	-.005	-.080	.936	.471	2.123
	Peluang	.047	.050	.064	.945	.346	.385	2.598
	Nilai_Kendiri	.215	.093	.204	2.301	.023	.225	4.436
	Penentuan_kendiri	.409	.062	.479	6.579	.000	.333	3.001

a. Dependent Variable: Keterbukaan

#### 4.15.1 Analisis regresi antara kesempurnaan terhadap nilai komitmen.

Jadual 4.26

*Analisis regresi berganda antara kesempurnaan terhadap nilai komitmen.*

Pembolehubah	$R^2$	Nilai F	Beta
Kesempurnaan	0.689	357.169	0.830*

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.830 <sup>a</sup>	.689	.687	.20761	2.022

a. Predictors: (Constant), Kesempurnaan

b. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.395	1	15.395	357.169	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.939	161	.043		
	Total	22.334	162			

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

b. Predictors: (Constant), Kesempurnaan

Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.889	.129		6.896	.000		
	Kesempurnaan	.692	.037	.830	18.899	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

#### 4.15.2 Analisis regresi antara kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal.

Jadual 4.27

*Analisis regresi berganda antara kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal.*

Pembolehubah	$R^2$	Nilai F	Beta
Kesempurnaan	0.389	103.843	0.624*

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.624 <sup>a</sup>	.389	.385	.45135	2.235

a. Predictors: (Constant), Kesempurnaan

b. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.154	1	21.154	103.843	.000 <sup>b</sup>
	Residual	33.205	163	.204		
	Total	54.360	164			

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

b. Predictors: (Constant), Kesempurnaan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.412	.279		1.478	.141		
	Kesempurnaan	.808	.079	.624	10.190	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

#### 4.15.3 Analisis regresi antara keterbukaan terhadap nilai komitmen.

Jadual 4.28

*Analisis regresi berganda antara keterbukaan terhadap nilai komitmen.*

Pembolehubah	$R^2$	Nilai F	Beta
Keterbukaan	0.181	36.270	0.426*

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.426 <sup>a</sup>	.181	.176	.34254	1.324

a. Predictors: (Constant), Keterbukaan

b. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.256	1	4.256	36.270	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.243	164	.117		
	Total	23.499	165			

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

b. Predictors: (Constant), Keterbukaan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.076	.205		10.126	.000		
	Keterbukaan	.363	.060	.426	6.022	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen



#### 4.15.4 Analisis regresi antara keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal.

Jadual 4.29

*Analisis regresi berganda antara keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal.*

Pembolehubah	$R^2$	Nilai F	Beta
Keterbukaan	0.258	57.020	0.508*

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.508 <sup>a</sup>	.258	.253	.50275	1.703

a. Predictors: (Constant), Keterbukaan

b. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.412	1	14.412	57.020	.000 <sup>b</sup>
	Residual	41.452	164	.253		
	Total	55.864	165			

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

b. Predictors: (Constant), Keterbukaan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.970	.301		3.222	.002		
	Keterbukaan	.669	.089	.508	7.551	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

#### 4.16.1 Analisis regresi antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kesempurnaan terhadap nilai Komitmen

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.868 <sup>a</sup>	.753	.740	.19232	
2	.868 <sup>b</sup>	.753	.739	.19282	1.863

- a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri
- b. Predictors: (Constant), Gaya\_Interaksi, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Kesempurnaan
- c. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.692	8	2.211	59.790	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.807	157	.037		
	Total	23.499	165			
2	Regression	17.699	9	1.967	52.893	.000 <sup>c</sup>
	Residual	5.800	156	.037		
	Total	23.499	165			

- a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen
- b. Predictors: (Constant), Gaya\_Interaksi, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri
- c. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Kesempurnaan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.822	.384		4.751	.000		
	Transaksi	-.246	.101	-.162	-2.444	.016	.356	2.805
	Hubungan	.124	.037	.202	3.358	.001	.435	2.296
	Seimbang	.023	.036	.039	.642	.522	.422	2.370
	Pealihan	-.051	.041	-.072	-1.237	.218	.467	2.143
	Peluang	.088	.040	.139	2.218	.028	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.399	.075	.442	5.327	.000	.228	4.377
	Penentuan_kendiri	-.013	.050	-.018	-.260	.795	.334	2.993
2	(Constant)	1.780	.397		4.484	.000		
	Transaksi	-.236	.103	-.156	-2.284	.024	.339	2.946
	Hubungan	.124	.037	.202	3.352	.001	.435	2.296
	Seimbang	.026	.037	.044	.712	.477	.406	2.461
	Pealihan	-.049	.042	-.068	-1.161	.248	.457	2.186
	Peluang	.088	.040	.139	2.212	.028	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.365	.109	.404	3.351	.001	.109	9.197
	Penentuan_kendiri	-.027	.060	-.037	-.452	.652	.237	4.224
	Kesempurnaan	.051	.118	.060	.434	.665	.082	12.215

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

**4.16.2 Analisis regresi antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan kesempurnaan terhadap komitmen untuk kekal.**

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.699 <sup>a</sup>	.488	.462	.42668	
2	.703 <sup>b</sup>	.494	.465	.42576	2.269

- a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri
- b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Kesempurnaan
- c. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.282	8	3.410	18.732	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.582	157	.182		
	Total	55.864	165			
2	Regression	27.586	9	3.065	16.909	.000 <sup>c</sup>
	Residual	28.278	156	.181		
	Total	55.864	165			

- a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal
- b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri
- c. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Kesempurnaan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.177	.851		3.733	.000		
	Transaksi	-.575	.223	-.246	-2.573	.011	.356	2.805
	Hubungan	-.059	.082	-.062	-.719	.473	.435	2.296
	Seimbang	.059	.080	.064	.729	.467	.422	2.370
	Pealihan	-.295	.092	-.269	-3.224	.002	.467	2.143
	Peluang	-.246	.088	-.253	-2.801	.006	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.371	.166	.266	2.231	.027	.228	4.377
	Penentuan_kendiri	.263	.112	.233	2.355	.020	.334	2.993
2	(Constant)	2.896	.876		3.305	.001		
	Transaksi	-.510	.228	-.218	-2.232	.027	.339	2.946
	Hubungan	-.058	.082	-.061	-.712	.477	.435	2.296
	Seimbang	.079	.082	.086	.966	.335	.406	2.461
	Pealihan	-.279	.092	-.254	-3.017	.003	.457	2.186
	Peluang	-.246	.088	-.253	-2.808	.006	.398	2.510
	Nilai_Kendiri	.145	.240	.104	.605	.546	.109	9.197
	Penentuan_kendiri	.170	.132	.151	1.287	.200	.237	4.224
	Kesempurnaan	.338	.261	.258	1.295	.197	.082	12.215

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

#### 4.16.3 Analisis regresi antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan keterbukaan terhadap nilai komitmen

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.868 <sup>a</sup>	.753	.740	.19232	
2	.872 <sup>b</sup>	.760	.746	.19033	1.908

a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

b. Predictors: (Constant), Gaya\_Interaksi, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Keterbukaan

c. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.692	8	2.211	59.790	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.807	157	.037		
	Total	23.499	165			
2	Regression	17.848	9	1.983	54.745	.000 <sup>c</sup>
	Residual	5.651	156	.036		
	Total	23.499	165			

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

c. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Keterbukaan

Coefficients<sup>a</sup>

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.822	.384		4.751	.000		
	Transaksi	-.246	.101	-.162	-2.444	.016	.356	2.805
	Hubungan	.124	.037	.202	3.358	.001	.435	2.296
	Seimbang	.023	.036	.039	.642	.522	.422	2.370
	Pealihan	-.051	.041	-.072	-1.237	.218	.467	2.143
	Peluang	.088	.040	.139	2.218	.028	.398	2.510
	Kedudukan_Diri	-.021	.052	-.021	-.415	.679	.589	1.698
	Nilai_Kendiri	.399	.075	.442	5.327	.000	.228	4.377
	Penentuan_kendiri	-.013	.050	-.018	-.260	.795	.334	2.993
2	(Constant)	1.987	.388		5.124	.000		
	Transaksi	-.265	.100	-.175	-2.646	.009	.354	2.828
	Hubungan	.114	.037	.186	3.091	.002	.428	2.337
	Seimbang	.047	.038	.079	1.247	.214	.383	2.609
	Pealihan	-.051	.041	-.072	-1.254	.212	.467	2.143
	Peluang	.090	.039	.143	2.291	.023	.398	2.511
	Kedudukan_Diri	-.026	.051	-.026	-.508	.612	.588	1.701
	Nilai_Kendiri	.425	.075	.471	5.655	.000	.222	4.505
	Penentuan_kendiri	.040	.056	.055	.717	.474	.264	3.787
	Keterbukaan	-.125	.060	-.146	-2.076	.040	.312	3.204

a. Dependent Variable: Nilai\_komitmen

#### 4.16.4 Analisis regresi antara kontrak psikologi, pemencaran kuasa psikologi dan keterbukaan terhadap komitmen untuk kekal

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.716 <sup>a</sup>	.513	.488	.41530	
2	.724 <sup>b</sup>	.524	.496	.41205	2.118

a. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

b. Predictors: (Constant Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Keterbukaan

c. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.351	8	3.544	20.548	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.905	156	.172		
	Total	55.257	164			
2	Regression	28.939	9	3.215	18.938	.000 <sup>c</sup>
	Residual	26.317	155	.170		
	Total	55.257	164			

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal

b. Predictors: (Constant), Penentuan\_kendiri, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri

c. Predictors: (Constant), Gaya\_Interaksi, Pealihan, Kedudukan\_Diri, Hubungan, Peluang, Seimbang, Transaksi, Nilai\_Kendiri, Keterbukaan



Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.123	.829		3.769	.000		
	Transaksi	-.592	.217	-.246	-2.723	.007	.359	2.788
	Hubungan	-.072	.080	-.062	-.899	.370	.435	2.301
	Seimbang	.078	.079	.064	.991	.323	.421	2.373
	Pealihan	-.299	.089	-.269	-3.355	.001	.468	2.136
	Peluang	-.257	.086	-.253	-3.002	.003	.399	2.508
	Nilai_Kendiri	.428	.163	.266	2.628	.009	.228	4.387
	Penentuan_kendiri	.231	.109	.233	2.118	.036	.331	3.017
2	(Constant)	2.802	.840		3.336	.001		
	Transaksi	-.556	.217	-.239	-2.568	.011	.356	2.810
	Hubungan	-.052	.080	-.056	-.655	.513	.427	2.341
	Seimbang	.032	.082	.035	.393	.695	.383	2.610
	Pealihan	-.299	.089	-.274	-3.378	.001	.468	2.136
	Peluang	-.261	.085	-.270	-3.071	.003	.399	2.509
	Nilai_Kendiri	.377	.164	.271	2.304	.023	.222	4.511
	Penentuan_kendiri	.127	.122	.113	1.047	.297	.262	3.815
	Keterbukaan	.242	.130	.184	1.861	.065	.313	3.191

a. Dependent Variable: Komitmen\_utk\_kekal